



UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
COMERCIALES Y DERECHO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
MARKETING

TESIS

PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA
MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO

PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Autor:

Bach. Vásquez Manayay Juan Anselmo

Asesor:

Dr. Aragón Alvarado Pompeyo Marco

Línea de Investigación
Gestión Administrativa Empresarial

Chiclayo – Perú
2020

Firma del asesor y jurado de tesis

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado
ASESOR

Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez
PRESIDENTE

Mg. Cilenny Cayotopa Ylatoma
SECRETARIO

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado
VOCAL

Dedicatoria

A mis hijos: Brian, Angie y Jimmy, que me impulsan a lograr mis metas y seguir avanzando en el mundo académico y de la investigación.

A mis compañeros de la Universidad de Lambayeque porque han sido fuente de constante consulta para lograr mi objetivo de obtener mi Licenciatura.

A la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo que a través de estos cinco años me dio las facilidades para realizar mi anhelo de estudiar y ser un Licenciado en Administración y Marketing.

Agradecimiento

A Dios por darme la vida, a mi Universidad de Lambayeque que me cobijó con calidez y consideración desde el primer día de clases, a mis docentes que me transmitieron sus conocimientos y experiencias en el mundo de la investigación.

A mi mamá Maximina, a mis hermanos José, Yolanda, Mery Betty y Gregoria por alentarme a estudiar una carrera profesional y me impulsaron a lograr mi objetivo.

A Reyna Mariel por su invaluable apoyo en la culminación de mi Tesis, por sus cuidados y recomendaciones.

A todos mi profundo agradecimiento.

Resumen

El problema que se ha identificado y se pretende solucionar es la alta tasa de morosidad que se viene acumulando desde el año 1,989 la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

El objetivo de esta investigación fue proponer un Plan de Gestión de Cobranza para Reducir la Morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

La metodología fue de tipo descriptiva - propositiva y el diseño utilizado es no experimental, además se utilizó las publicaciones de los directivos de la Institución que declaran en los medios locales sobre la morosidad, se realizó entrevistas a los principales funcionarios que tienen que ver con la cobranza y el cuestionario para la recolección de datos que se realizó a los beneficiarios de los servicios que brinda la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

De los resultados obtenidos el 88% de los encuestados estuvo de acuerdo que el inquilino debe firmar el contrato de arrendamiento antes que se le de las llaves de la vivienda o del local comercial, el 95% consideró que se debe exigir todos los documentos que garanticen el pago antes de la firma del contrato de arrendamiento, además el 80% señaló estar de acuerdo que la Institución debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa, como dato relevante el 80% estuvo de acuerdo que se debe utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito, así mismo, el 88% consideró necesario reducir con urgencia la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

Frente a esta realidad que sucede, se recomienda la aplicación del Plan de Gestión de Cobranza para reducir la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

Palabras claves: Gestión -cobranza – morosidad.

Abstract

The problem that has been identified and is intended to be solved is the high default rate that has been accumulating since 1989 by the Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

The objective of this research was to propose a Collection Management Plan to Reduce Delinquencies in the Chiclayo Charitable Society.

The methodology was descriptive - propositional and the design used is non-experimental, in addition, the publications of the directors of the Institution who declare in the local media about delinquency were used, interviews were carried out with the main officials who have to do with the collection and the questionnaire for data collection that was made to the beneficiaries of the services provided by the Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

Of the results obtained, 88% of those surveyed agreed that the tenant must sign the lease before being given the keys to the house or commercial premises, 95% considered that all the documents that guarantee should be required payment before signing the lease, in addition 80% said they agree that the Institution must have an area responsible for the recovery of the entire delinquent portfolio, as relevant data 80% agreed that indicators should be used of collection and evidence for the recovery of the credit, likewise, 88% considered it necessary to urgently reduce the delinquencies in the Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

Faced with this reality that happens, the application of the Collection Management Plan is recommended to reduce delinquency in the Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

Keywords: Management -collection-delinquency.

Índice

Resumen	V
Abstract.....	VI
Índice de tablas.....	IX
Índice de figuras	X
I. Introducción	1
II. Marco teórico.....	4
2.1. Antecedentes bibliográficos	4
2.2.1. A nivel Internacional	4
2.2.2. A nivel Nacional	6
2.2.3 A nivel Local	8
2.2. Bases teóricas	10
2.2.1. Definición de Gestión	10
2.2.2. Concepto de gestión	11
2.2.3. Ciclos de la Gestión	12
2.2.4. Tipos de Gestión	12
2.2.4.1. Gestión Administrativa.....	12
2.2.5. Principios de la Planeación.....	13
2.2.5.1. Tipos de planes.....	14
2.2.5.2. Definición de Cobranza	14
2.2.5.3. Gestión de cobranza	14
2.2.6. El periodo promedio de cobro	15
2.2.7. Técnicas comunes de cobro.....	16
2.2.7.1. Tipos de cobranzas	17
2.2.7.2. Objetivo de la cobranza	18
2.2.8. Morosidad.....	19
2.2.8.1. Indicadores de morosidad	20
2.2.9. El crédito	20
2.2.9.1. Política de crédito.....	21
2.2.9.2. Importancia del crédito	22
2.3. Definición de términos básicos.....	22
Gestión.....	22
Cobranza	22
Morosidad	22

2.4. Hipótesis	22
III. Materiales y métodos.....	23
3.1. Variables y operacionalización:	23
Variable independiente	23
Variable dependiente	23
3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	26
3.3. Población y muestra en estudio	26
Población	26
Muestra de estudio.....	26
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.5. Procesamiento de datos y análisis estadísticos	27
IV. Resultados.....	28
4.1. Diagnóstico de la situación actual de morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.....	28
Entrevistas asistidas.....	46
4.2. Se propuso un plan de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.....	47
Proceso para alquilar un local comercial o para otorgar un servicio Serfin	53
4.3. Se validó el Plan de Gestión de Cobranza propuesto	55
V. Discusión	56
VI. Conclusiones	59
VII. Recomendaciones.....	60
VIII. Referencias bibliográficas.....	61
IX. Anexos.....	63

Índice de tablas

Tabla 1: Proyección de reducción de la morosidad	10
Tabla 2: Operacionalización de las Variables	24
Tabla 3: Eficiencia en la cobranza	28
Tabla 4: Índice de morosidad:	29
Tabla 5: Reducción urgente de la morosidad	30
Tabla 6: Generación de riesgo económico	31
Tabla 7: Factores macroeconómicos de la morosidad	32
Tabla 8: Factores microeconómicos de la morosidad	33
Tabla 9: Factores específicos microeconómicos de la morosidad	34
Tabla 10: Estrategias modernas de cobranza.....	35
Tabla 11: Alianza estratégica con un banco	36
Tabla 12: Facilidades de pago a los morosos	37
Tabla 13: Creación del área de cobranza.....	38
Tabla 14: Mensaje de aviso de fecha de pago	39
Tabla 15 Modernizar la gestión de cobranza:	40
Tabla 16.:Cobranza domiciliaria a morosos	41
Tabla 17: Política de arrendamiento	42
Tabla 18: Gestión administrativa	43
Tabla 19: Política legal.....	44
Tabla 20: Política informativa	45
Tabla 21: Cuadro comparativo con el plan de gestión.....	47
Tabla 22: Recurso humano para el plan de gestión de cobranza	51
Tabla 23: Recursos económicos para 6 meses.....	52

Índice de figuras

Figura 1: El círculo de la venta.....	18
Figura 2: Eficiencia en la cobranza.....	28
Figura 3 : Índice de morosidad	29
Figura 4: Reducción urgente de la morosidad	30
Figura 5: Generación de riesgo económico	31
Figura 6: Factores macroeconómicos de la morosidad	32
Figura 7: Factores microeconómicos de la morosidad.....	33
Figura 8: Factores específicos microeconómicos de la morosidad.....	34
Figura 9: Estrategias modernas de cobranza	35
Figura 10: Alianza estratégica con un banco.....	36
Figura 11: Facilidades de pago a los morosos	37
Figura 12: Creación del área de cobranza	38
Figura 13: Mensaje de aviso de fecha de pago	39
Figura 14: Modernizar la gestión de cobranza	40
Figura 15: Cobranza domiciliaria a morosos.....	41
Figura 16: Política de arrendamiento	42
Figura 17: Gestión administrativa.....	43
Figura 18: Política legal	44
Figura 19: Política informativa.....	45
Figura 20: Proceso de gestión de cobranza	49
Figura 21: Proceso de atención de un servicio	53

I. Introducción

El presente trabajo de Tesis: PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO se realizó teniendo conocimiento de la inmensa morosidad que ya bordea los tres millones de soles y que se tiene que tomar acciones inmediatas para cumplir con los objetivos sociales de la entidad.

La morosidad es una realidad nacional que sucede en la economía real que si no se sabe gestionar adecuadamente lleva inevitablemente a una crisis económica a las instituciones que la padecen, de allí surge la necesidad de investigar sus causas, efectos y consecuencias para evitar que afecte a las empresas.

Ante el problema de la morosidad de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo se formula siguiente la pregunta ¿De qué manera un plan de gestión de cobranza reduciría la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo?, para la reducción de la morosidad se propondrá un plan de gestión de cobranza que se desarrollará en el presente estudio de investigación.

A nivel nacional las expectativas de la morosidad bancaria no son las mejores ya que se proyecta que va a aumentar en el 2020 por efectos de la pandemia covid 19, situación que no es ajena la Región Lambayeque.

La Sociedad de Beneficencia de Chiclayo tampoco es ajena a esa realidad como tampoco se puede decir que es a causa de la pandemia covid 19 que se encuentra con una abultada morosidad en la recuperación de sus créditos y en la cobranza de la merced conductiva de sus viviendas y locales comerciales porque se ha determinado que acumula morosidad desde el año 1989 y no se ha efectuado la cobranza adecuadamente de los servicios que ha prestado en la atención de sus servicios funerarios que brinda.

Para entender mejor el presente trabajo de investigación se conoce que las Sociedades de Beneficencia son personas jurídicas de derecho público interno, de ámbito local provincial, cuentan con autonomía administrativa, económica y financiera, tienen por finalidad prestar servicios de protección social de interés público en su ámbito local provincial, a las niñas, niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad y personas adultas mayores que se encuentren en situación de riesgo o vulnerabilidad, de manera complementaria a los servicios que presta el Estado, bajo los enfoques de derechos, género, intercultural e intergeneracional y su fuente de recursos económicos son los que genera con la venta de nichos en el Cementerio “El Carmen”, las cuotas mensuales que pagan los afiliados al programa del Servicio Funerario

Integral- SERFIN, y el alquiler de sus locales para vivienda y comerciales, el Departamento del Servicio Funerario Integral –SERFIN, otorga todos los componentes funerarios a sus afiliados cuando un beneficiario fallece, ataúd, capilla fúnebre, auxilio funerario, recojo del cadáver del hospital y traslado al lugar donde se va a velar, traslado del cadáver al cementerio y nicho en el cementerio “El Carmen”, y si no tiene en sus aportes el total del valor del servicio Serfin, la Entidad le otorga un crédito al afiliado quien se compromete a cancelarlo de acuerdo a sus posibilidades, otra fuente de ingreso es por el lado de la Sub Gerencia de Gestión Inmobiliaria que se ocupa del alquiler de los 41 locales de su propiedad que alquila para vivienda o para local comercial pero que por falta de una buena gestión de cobranza se ha ido incrementando la morosidad, mermando la recaudación de sus ingresos.

El factor que ha incurrido en la problemática que sufre la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo en lo que respecta a la morosidad acumulando se debe porque hasta el 11 de setiembre del 2018 estaba constituida como una entidad pública en la que la mayoría de los trabajadores del Régimen del D.L.276 tenían las principales jefaturas de la Institución Pública hasta esa fecha, desde el 12 de setiembre de 2018 con el D.S. N° 1411 le da autonomía administrativa, económica y financiera, facilitando la contratación de personal con el perfil de una entidad privada, y asumen el compromiso de sus funcionarios para revertir esa situación, el problema principal se da en la alta morosidad en la Sub Gerencia de Gestión Inmobiliaria que es la que alquila los inmuebles, tiendas y stands comerciales de la Galería “La plazuela” ingresos económicos que representan más del 40% del presupuesto institucional, sin dejar de mencionar la morosidad que hay en el Departamento de Servicio Funerario Integral – SERFIN- que brinda un servicio de previsión comunitaria de manera efectiva y oportuna al afiliado con compromisos recíprocos para atender las sepultaciones en el cementerio “El Carmen”, que con el aporte de seis cuotas en las categoría que se encuentren y con la firma de un aval se les otorga un Servicio Funerario Integral que consta en recoger el cadáver del hospital o casa en un ataúd proporcionado por el SERFIN, llevarlo al lugar donde se va a velar, instalar la capilla fúnebre, proporcionarle un nicho de acuerdo a su categoría, trasladar el cadáver desde donde se está velando y sepultarlo en el Cementerio “El Carmen”, además entregarle su boleta de venta o factura por el servicio otorgado con el compromiso de pagar el saldo mensual de manera puntual, pero es el caso que hay atraso en los pagos y algunos dejan de pagar el saldo deudor que resulta del servicio Serfin atendido.

El objetivo general de la presente Tesis fue determinar un plan de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, el primer objetivo

específico fue diagnosticar la situación actual de Morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, desde que tiempo se viene acumulando la morosidad, cuál es la percepción que tienen los trabajadores del área de cobranza referente a la morosidad y en qué porcentaje en relación con las ventas totales se otorga créditos, con esos datos servirá para estudiar los indicadores económicos que registra cada unidad productiva de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, cuanto hay que cobrar, en que tiempo y que estrategias se van a utilizar para lograr reducir la morosidad para ello necesitamos conocer el nivel de morosidad en las unidades productivas, el segundo objetivo específico fue proponer un plan de gestión de cobranzas para reducir la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo con un proceso claro y conocido por todos los trabajadores, especialmente por el Gerente General, el Gerente de Negocios, la Sub Gerente de Gestión Inmobiliaria, la Sub Gerente de Servicios Funerarios, y del Jefe del Departamento Serfin para brindar una atención de calidad a los inquilinos y afiliados que califiquen para un crédito, además de exigirle el aval y la garantía necesaria para la cobranza de los alquileres y el retorno del crédito de un servicio Serfin, hacerles un cronograma de pago realista y que satisfaga a ambas partes sin que el inquilino y afiliado tenga atrasos en sus pagos, ni la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo retardo en la cobranza, poniendo énfasis en la recuperación del crédito y el tercer objetivo específico finalmente es validar el Plan de Gestión de cobranzas propuesto con expertos en la administración y gestión de cobranzas morosas para que la propuesta sea validada.

Para el presente estudio de investigación se plantea la siguiente hipótesis: Un Plan de Gestión de Cobranza reduce la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

Con un plan de gestión de cobranza que señale un proceso claro, utilizando herramientas prácticas de cobranza, soportes técnicos modernos y con el personal capacitado reduce la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

El trabajo de investigación se justificó de manera teórica, practica, social y económica, porque aporta al estudio y conocimiento de la forma más adecuada de tratar con los clientes morosos sin afectar sus derechos, tratando en lo posible que sigan siendo clientes de la Institución cuando se pongan al día de sus cuotas vencidas, además existe la necesidad de mejorar la forma y uso de estrategias sobre la cobranza a clientes morosos y se pretende que servirá de consulta a otros investigadores sobre el tema de la morosidad, se va a entender los motivos porqué parte de la sociedad considera que como es una institución benéfica no están obligados a pagar de manera puntual y en otros casos no pagan sus deudas contraídas, finalmente el presente estudio aportara a la toma de decisiones de los funcionarios involucrados

en evitar la morosidad y además reducir la ya existente con la finalidad de tener mayor liquidez y cumplir con la atención a los sectores social y económicamente más vulnerables de la provincia de Chiclayo.

La importancia del estudio radica en que servirá para mejorar la recaudación económica, optimizar la situación financiera de la Sociedad Beneficencia de Chiclayo, además de evitar la morosidad de los inquilinos de los inmuebles, locales y Stand comerciales, así también de los beneficiarios del Departamento Serfin y de todos los servicios que brinda, ya que a través de una adecuada gestión del crédito se va a evitar que se siga aumentando las cuentas por cobrar y que un gran porcentaje de ellas se vuelvan incobrables por el tiempo que han dejado de pagar los deudores que se debe insistir para recuperar toda la deuda atrasada con un equipo especializado en cobranzas de deudas antiguas.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes bibliográficos

2.2.1. A nivel Internacional

Medina (2015), en su tesis *“Modelo de gestión y procedimientos para controlar y reducir la cartera en una empresa aseguradora, caso aseguradora del sur”*, afirma lo siguiente:

En cuanto al departamento de cobranzas, es un área que debe trabajar en forma coordinada con otros departamentos afines, como el de contabilidad, el de finanzas y el de ventas. Así, por ejemplo, recibirá un informe del departamento de contabilidad en lo que respecta a cuentas por cobrar vencidas o a punto de vencerse a efectos de poder cumplir con la cobranza en esos tiempos. Por otra parte, el sector de cobranzas deberá enviar informes al sector financiero para que se tenga noción de las entradas de efectivo que se han visto efectivizadas. Finalmente, el departamento de ventas es el que dará cuenta aproximada del volumen total a tener en cuenta para realizar el trabajo de realizar cobros. (p. 30).

El investigador señala que el objetivo en el área de cobranza es alcanzar el 10% de la cartera vencida en ramos generales y el 0,8% en pólizas de riesgo nuevo de finanzas, en el mediano plazo, además que se tiene que ver a la empresa de manera holística para centralizar la deuda y de allí direccionar las acciones de cobranza, donde todas las áreas productivas reportan a contabilidad las letras vencidas o a punto de vencerse para que se pueda tomar acciones y evitar que se retrasen los pagos y peor aún caigan en morosidad.

Señala el autor que la falta de una adecuada gestión de la cobranza, la falta de notificación a los clientes así como a los agentes productores de seguro ha conllevado a que

se acumule deudas por cobrar por \$5'00,000, pero lo que realmente lo que se pueda cobrar alcanza solamente el 50% del total.

Se puede ver la importancia del departamento de cobranza con sus reportes al área de finanzas dando cuenta de los cobros realizados para que se pueda disponer de liquidez y realizar nuevas inversiones, cumplir con los pagos a proveedores o a la planilla.

Citando al investigador se puede señalar la importancia de contar con un departamento de cobranza, con un personal capacitado técnica y legalmente para gestionar la cobranza de todas las unidades productivas que están registrando atrasos en la recuperación del crédito otorgado, que tenga la responsabilidad de exigir el pago oportuno a los usuarios de los servicios que brinda la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo de manera profesional que en la realidad no tiene, además de la importancia de que entre áreas puedan coordinar y trabajar la cartera de usuarios morosos para evitar que cada día se incremente la morosidad en la institución benéfica.

Salazar (2015), en su Tesis *“Modelo de Gestión por Procesos para Reducir el Indicador de Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda”* señala:

Los problemas que se suscita son la inexistencia de políticas de captación, colocación y cobranza, las funciones del área de negocios no están definidas y el deficiente proceso de selección y capacitación del personal, para revertir la situación que descubre toma la decisión de Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para reducir el indicador de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., utilizando los métodos de nivel técnico de conocimiento: Inductivo, Deductivo, Analítico – Sintético, Histórico – Lógico, el objetivo del trabajo de investigación proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada área, además señala como causas de la morosidad la falta de análisis del entorno, deficiencia en el análisis de crédito, la falta de políticas y procedimientos, tener un sistema de información deficiente, realizar un seguimiento y control de cartera inoportuno e inadecuado, la insuficiente información del socio o cliente, la falta de investigación sectorial, el deficiente identificación de riesgos, y la ausencia de seguimiento y control de la morosidad.(p.8)

El investigador señala en su tesis que el objetivo será Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para reducir el indicador de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., resalta la importancia de conocer y cumplir los procesos para el otorgamiento de un crédito así también para cobrar el crédito, tal es el caso de lo que sucede en la Sociedad

de Beneficencia de Chiclayo que no se cobra adecuadamente la merced conductiva a los inquilinos cuando se atrasan más de 7 días de su fecha de pago.

Se coincide con el investigador de la Tesis citada anteriormente y menciona lo que sucede en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo donde se daban créditos, por razones de amistad, para evitar una denuncia pública o de carácter político sin ser exhaustivos en calificar y analizar las solicitudes de créditos o de inquilinos de las propiedades de la institución, es muy importante revisar el historial financiero de los inquilinos o afiliados al SERFIN para garantizar el retorno del crédito o el pago del arriendo del inmueble, a ello se debe implementar un proceso de cobranza con indicadores que registren la eficiencia de la misma y que tengan procedimientos claros y políticas para la recuperación del crédito cuando el cliente no paga oportunamente y transcurren más de 30, 60, 90 o más días de atraso en sus pagos.

2.2.2. A nivel Nacional

Arroyo y Rodriguez (2018), en su Tesis *“Las políticas de gestión de cobranza y su incidencia en la situación económica y financiera de la sociedad de beneficencia pública de Trujillo, La Libertad, año 2017”* afirman: “La entidad no es eficiente en cuanto a la gestión de cobranza, porque casi siempre no logran alcanzar el objetivo que es la recaudación de ingresos y la disminución de las cuentas por cobrar”.(p.52)

El investigador señala en su trabajo que si bien es cierto que la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo tiene solvencia económica por la ingente cantidad de bienes que posee, pero también hay una gran cantidad de deuda morosa acumulada año tras año y recomienda implementar las Políticas de Gestión de Cobranza que tan bien les fue en el año 2017 que fue implementada.

El investigador antes citado manifiesta una realidad social que sucede con los clientes de las Sociedades de Beneficencia como es el caso de la de Chiclayo, que por el hecho de ser Sociedad de Beneficencia, muchos clientes no se esfuerzan por pagar oportunamente sus deudas, y es allí donde la alta dirección a través de sus funcionarios de línea debe iniciar un plan de concientización a los que solicitan sus servicios de alquiler de inmuebles, stands comerciales, de los servicios funerarios Serfin o de las pensiones de alumnos por la enseñanza que brinda en la Institución Educativa “Vicente de la Vega” para que puedan honrar sus créditos dentro del plazo acordado, ya que algunos creen que como pertenece al estado se les puede condonar sus deudas lo cual es imposible porque a través de las áreas productivos se recauda para el pago de los trabajadores y para la ayuda social que diariamente se ofrece a la colectividad que cada día demanda mayor apoyo.

Guevara (2019), en su Tesis “Políticas de cobranza y su incidencia en la situación financiera de la empresa distribuidora Carranza Hnos S.A.C. 2017”, nos dice:

Asimismo si bien es cierto que se realiza una respectiva evaluación a los clientes, a veces por relaciones amicales de los superiores se otorga crédito sin pasar sin ningún tipo de filtro. Respecto a las políticas de cobranza que aplica la entidad es la realización de llamadas telefónicas pero no como recordatorio sino cuando la deuda está vencida, se realizan vistas a los clientes por parte de los representantes de ventas y con una frecuencia muy reducida se envía cartas simples de requerimiento de pago. Por último cuando la deuda se encuentra con muchos días vencidos posterior al envío de cartas simples, se envía cartas notariales. (p.57)

El investigador señala en su trabajo de investigación que tiene como objetivo determinar la Incidencia de las políticas de cobranza en la Situación Financiera de la Empresa Distribuidora Carranza Hnos del año 2017, ya que existen entidades que no se preocupan en establecer y/o dar seguimiento a sus políticas de cobranza los cuales se ven reflejadas en la salud financiera de las mismas. Esta investigación es de tipo descriptiva y no experimental ya que no se manipularon las variables de investigación. La investigación tiene como población a la Empresa Distribuidora Carranza Hnos S.A.C. Para el desarrollo de esta investigación se aplicó encuestas mediante el uso de guía de cuestionario, además se analizó la información económica – financiera de la empresa mediante indicadores como los ratios financieros. Se concluye que la implementación de las políticas de cobranza en la empresa ayudaron a que ésta aumente su liquidez, disminuya su periodo de recuperación de cobro, su cobranza dudosa y que pueda tener capacidad de pago para afrontar sus obligaciones con terceros demostrando que las políticas de cobranza sí inciden de manera positiva en la situación financiera.

El investigador recomienda realizar un mejor seguimiento a la cartera de cuentas por cobrar que posee la empresa aplicando procedimientos efectivos, para ello se propuso nuevas políticas de cobranza para que la empresa las implemente y de esta manera pueda mejorar su situación.

En la Tesis antes citada el investigador explica detalladamente la importancia de implementar una Política de cobranza que con la puesta en práctica a finales del 2016, ya para el 2017 disminuyó en 14 días la Rotación de cuentas por cobrar, resalta la importancia de tener una buena evaluación para el otorgamiento de los créditos que conlleve a disminuir los días de recuperación del crédito, lo que resulta en una mayor liquidez al hacer un mejor seguimiento y evaluación a los clientes que compraban al crédito.

La importancia de un plan de gestión para reducir la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo nos va a llevar a gestionar mejor la cobranza de los créditos por servicios funerarios así como la merced conductiva de los inquilinos implementando medidas efectivas que conlleven a optimizar la recuperación de la deuda acumulada por años y que no hay un horizonte que nos permita visualizar la fecha de pago por parte de los deudores.

2.2.3 A nivel Local

Isabel (2015), en su Tesis “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la Zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A - 2015” concluye que: Las estrategias de cobranza en EPSEL S.A. son ineficientes ya que el 94% de encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo que la entidad EPSEL S.A; ponga mayor énfasis a su cobranza para poder contar con una buena recaudación (p. 98)

La investigadora estudia los problemas de morosidad de pagos de servicios en EPSEL S.A – Ferreñafe; y para ello propone estrategias de cobranza, realiza una investigación de tipo descriptiva – correlacional – propositiva donde encuesta a los empleados de la oficina y también a los usuarios del servicio de E.P.S.E.L. S.A. ZONAL FERERÑAFE, recomienda que se plantee tácticas de cobranza en mejora de la morosidad de pagos de servicios en EPSEL S.A – Ferreñafe.

La importancia de la Tesis antes citada recae en la el estudio de las causas de la morosidad y la propuesta de un plan de gestión de cobranza para dinamizar la recaudación de los pagos en forma adecuada, además a ello propone la alianza estratégica con los bancos y agentes para que cobren por los servicios que presta EPSEL S.A. ZONAL FERREÑAFE, y de esa manera darles más facilidades a sus clientes.

En el presente estudio se considera muy importante que la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo debe adoptar esa medida de hacer alianzas estratégicas con los bancos para que en 24 horas el pago de sus cuotas Serfin se ingresen a sus cuentas individuales y evitar la inhabilitación de sus contratos, así también el pago de sus arriendos se realicen en los bancos, agentes bancarios autorizados a nivel nacional por los servicios que brinda a sus usuarios y evitar que en muchos casos por estar fuera de Chiclayo no puedan cancelar sus obligaciones y caigan en morosidad o en otros casos envían dinero a sus familiares para que se acerquen a pagar a la oficina de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo y estos no cancelan, cayendo sin saber en morosidad por culpa de sus familiares .

Ruíz (2017), en su Tesis “Propuesta de un plan de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes del colegio particular peruano canadiense E.I.R. Ltda. Chiclayo – 2017”, nos señala que:

Hay 4 alertas fundamentales que se deben automatizar, a) Clientes con los que se deben tomar acciones. Diariamente enviar a la persona responsable de tomar las acciones con clientes (suspender cuenta, iniciar acciones legales, castigar la venta, etc.) la lista de clientes con los que debe tomar acciones, b) Promesas de Pago incumplidas. Enviar un mail diario a cada cobrador con la lista de sus clientes que tienen Promesas de Pago incumplidas. Estos clientes deben ser gestionados con suma urgencia, c) Pagos informados no acreditados. Semanalmente enviar a cada cobrador la lista de facturas que sus clientes dicen haber pagado, pero pasados más de x días aún figuran impagas en el sistema. En estos casos pareciera que algo raro está pasando. Puede ser que el cliente esté equivocado y ese pago estaba afectado a otra factura, que la transferencia no se pudo procesar, que el sector administrativo asoció el pago a otro cliente por error, etc. Cualquiera sea el caso requiere que los cobradores analicen y resuelvan la situación a la brevedad, d) Facturas en disputa. Semanalmente se envía al responsable de cada área la lista de facturas que tienen una disputa a resolver por ellos. Además, se envía otro mail semanal a cada cobrador con la lista de facturas que sus clientes que están con una disputa pendiente de resolver, indicando el área responsable de resolverla. (p.27)

El investigador resalta la importancia de diseñar un plan de gestión de cobranza con la finalidad de incrementar la liquidez de la empresa, considera muy importante reducir los diferentes riesgos que afronta las instituciones mediante una correcta aplicación de estrategias de cobro ya que permitirán afrontar el mercado con la competitividad necesaria para brindar el mejor servicio y así poder llegar a posicionarse en dicho mercado.

Se concuerda con el investigador Ruiz Ballena ya que es muy importante contar con un departamento de cobranza de la deuda, se debe implementar un sistema de llamada telefónicas, envío de correo electrónico, de mensajes por Messenger y Whastapp para hacerles recordar con un día de anticipación sus compromisos de pago, insistir con las llamadas hasta una semana de retraso, luego si no se acercan a pagar sus deudas enviarles cartas de notificación de cobranza, hasta llegar a ejecutar las garantías y penalidades asumidas por el cliente que no cancela oportunamente al momento de solicitar un servicio al crédito o el alquiler de un inmueble.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Definición de Gestión

Metcalf (1996 citado en Imbaquingo, 2012) Define a la palabra gestión como asumir responsabilidades para el correcto funcionamiento de un sistema en la administración de recursos, y con ello se debe alcanzar un objeto en el tiempo, además de los costos pre-establecidos.

Según Pérez (2013), explica que: Gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión; (...). El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia. (p.124)

Coronel (2016), señala en su tesis “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera mi Banco- Jaén 2015” que:

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y Oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos Exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (p.44).

Pérez (2013), explica que:

Gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión; (...). El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar.

Propuesta del plan

Tabla 1: *Proyección de reducción de la morosidad*

	DEUDA AL	REDUCCION	NUEVO
UNIDADES PRODUCTIVAS	30 DE JUNIO 2020 S/	DEL 15% DE LA MOROSIDAD EN 6 MESES S/.	ESCENARIO CON EL PLAN S/.
UNIDAD DE TESORERIA	594,579.26	89,186.89	505,392.37
Venta de nichos al crédito			
DEPARTAMENTO SERFIN	823,352.19	123,502.83	699,849.36
Atención de Servicios Funerarios			
SUB GERENCIA DE GESTION			
INMOBILIARIA	1'318,538.91	197,780.84	1'120,758.07

Alquiler de casas y locales comerciales			
TOTAL	2'736,470.36	410,470.55	2325,999.81

Fuente: Sistema informático de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo

Autor: Vásquez (2019)

2.2.2. Concepto de gestión

El termino gestión se utiliza para hacer referencia a una agrupación de hechos o acciones, que permiten la culminación de alguna actividad o sucesos, es decir, gestión se describe a todos aquellos tramites que son hechos con la finalidad de obtener soluciones a los diferentes proyectos que se plantean la sociedad.

Peter Drucker (2006), conocido como el padre de la administración, estableció hace más de medio siglo que la gestión es el órgano social específicamente encargado de hacer producir los recursos.

George Terry (1994), por su parte, define la gestión o management como un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, actuar y controlar el desempeño.

McFarland (1974), hace cuatro décadas ya hablaba de la gestión en términos de un proceso, a través del cual los estrategias crean, dirigen, mantienen y operan el propósito de una organización por medio de esfuerzos humanos sistemáticos, coordinados y cooperativos.

Melnik y Pereira (2006), en su libro “Bases para la Administración Financiera, Organización y servicios” señala que: “El proceso de gestión es el conjunto de las acciones, transacciones, y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación) que se concretan en los resultados” (p. 172)

RAE (2011), señala: “De hecho, para la Real Academia Española de la Lengua, la palabra gestión proviene del latín gestio,- onis, Acción y efecto de Administrar” (p.39).

El diccionario Enciclopédico Plaza y Janes (2007) señalan que la: “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”

Bravo, M. (2003), en su libro “Introducción a las Finanzas”, refiere que la gestión de cuentas por cobrar consiste en “Representar derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo; representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo”.

Bachenheimer(2016), definen a la gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.

2.2.3. Ciclos de la Gestión

Pérez (2013), se refiere al ciclo de gestión como:

“El ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar (...). Según a que nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento”.

2.2.4. Tipos de Gestión

2.2.4.1.Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. (Web Administrativa, 2017)

Salazar u. R., (2015, p.24) en su Tesis Modelo de Gestión por Procesos para Reducir el Indicador de Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda señala que:

Los Modelos de Gestión son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

En el presente estudio de investigación se va a proponer un modelo de gestión de cobranza que sea dinámico, practico y flexible para que pueda ser fácilmente aceptado por los clientes morosos, aunado a ello se va hacer uso de los bancos como socios estratégicos para que recauden la cobranza y también el uso de la tecnología del internet.

Según Frederick Taylor en su libro “Principios de la Administración Científica define a la administración como: “El objeto principal de la Administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”. Taylor (1911).

Fayol (1980), la doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de las empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier otra índole; sus principios, sus reglas

y sus procedimientos deben, pues responde tanto a las necesidades del ejercicio como a las necesidades de la industria; añade: Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.2.5. Principios de la Planeación

Rodriguez (2011), señala que se debe tener en cuenta los siguientes principios:

Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.

Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Concepto de Planeación

Garcia (2012), nos dice que

Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

Gomez Cejas (1994), señala que: “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

Hampton (2011), la define como: “Es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización”.

Goldstein (2011), afirma que: “La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff director de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo (el futuro)”.

Terry (2011), señala: “Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados”.

2.2.5.1. Tipos de planes

Orozco (2015), señala que los planes son:

Estratégicos: Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Tácticos o funcionales: Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

Operativos: Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad (p.37)

2.2.5.2. Definición de Cobranza

Escoto, Roxana (2007), señala que: “Es el proceso de gestionar el cobro de obligaciones”

2.2.5.3. Gestión de cobranza

Es una labor cuyo objetivo principal es la reintegración de la relación comercial con el cliente, conservando al día en sus pagos.

Morales y Morales (2014), nos menciona que: “una venta no está completa sino hasta realizarse el cobro: sentencia tan conocida como cierta. El cobro y la correcta gestión de una cuenta pendiente llevan la transacción a una conclusión adecuada”.

Según Lardents (1981), la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible documentado o no

(Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero – cheque u orden de pago.

Es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de los productos. Esta rotación de cuentas por cobrar es un indicador que nos muestra el número de veces que la empresa debe esperar para disponer del efectivo, es importante porque nos indica la eficiencia de la empresa en la recuperación de sus ventas a crédito. Se calcula mediante la división del monto de las ventas al crédito entre las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{ventas al crédito} / \text{cuentas por cobrar}$$

Morales (2014), señala que: “La rotación de cuentas por cobrar significa el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo durante un periodo determinado”.

Gitman y Zutter (2012) nos dice que: “Es el número de veces al año que las cuentas por cobrar de la empresa se convierten realmente en efectivo”.

Ross, et al. (2012), manifiestan que: “La rotación de cuentas por cobrar se considera el número de veces al año que los clientes tardaron en pagar.”.

Van y Wachowicz (2010), señalan que: “Es el número veces que las cuentas por cobrar están en circulación antes de ser cobradas proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tan exitosa es en sus cobros”.

2.2.6. El periodo promedio de cobro

Es el número de días que la empresa debe esperar para contar con el efectivo disponible después de realizada la venta de un producto o servicio.

$$\text{Periodo Promedio de cobro} = \text{Cuentas por cobrar} \times \text{días al año} / \text{Ventas al crédito}$$

Morales (2014). “Es el número de días que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo durante un periodo determinado”.

Gitman y Zutter (2012), manifiestan que:

El periodo promedio de cobro es el número de días promedio que las ventas a crédito se encuentran pendientes de pago y está compuesto por dos factores. El primero considera el tiempo desde la venta hasta que el cliente envía el pago. El segundo toma en cuenta el tiempo para la recepción, el proceso, y el cobro del pago una vez que el cliente lo envía.

Morales (2014), indicó: Es un indicador que muestra si la empresa manifiesta una dificultad con las cuentas por cobrar, tenemos como ejemplo una empresa con términos de crédito de 30 días se esperarían que su periodo promedio de cobro menos el tiempo que demora

la recepción, el procesamiento y cobro sea iguales o menores a 30 días. En el caso, que el periodo de cobro sea mayor a 30 días.

La empresa debe realizar una verificación en la gestión de sus ventas a crédito. El periodo promedio de cobro demuestra a la empresa, en promedio, cada cuanto día los clientes pagan sus cuentas.

Determinación de la antigüedad de las cuentas por cobrar

El uso de un calendario de vencimiento de las facturas que se encuentran pendientes de pago y próximas a vencer permitirá a la empresa tener un mayor control y seguimiento de las cuentas por cobrar para una adecuada administración.

Gitman y Zutter (2012), indica que:

Un calendario de vencimiento permite a la empresa conocer los saldos de las cuentas por cobrar que están pendientes. A menudo, se da una revisión mensual de los tres o cuatro meses de las cuentas por cobrar considerando el momento en que se generaron.

Ross, et al., (2012) manifiestan que:

Una tabla de antigüedad es una herramienta que se usa para controlar las cuentas por cobrar. En las empresas que tienen un periodo de crédito de 60 días, 25% de sus cuentas están en mora. La empresa deberá tomar medidas porque mientras mayor es la antigüedad de la deuda casi nunca se cobran. El departamento de crédito se encarga de clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo con la antigüedad de las mismas. Si las ventas en un mes se incrementan, el total de cuentas por cobrar también aumentarán.

2.2.7. Técnicas comunes de cobro

Según lo describen varios autores, existen diferentes técnicas para poder realizar un cobro como envío de cartas, llamadas telefónicas, visitas al domicilio. Se considera la técnica más efectiva la acción legal pero es la más costosa recomendada solo en caso el monto a cobrar lo amerite. Por ello, La empresa deberá evaluar cuál de las técnicas de cobro más adecuada de acuerdo a la actitud del solicitante respecto al cobro de las obligaciones pendientes de pago.

Gitman y Zutter (2012), señala que entre las técnicas más comunes de cobro tenemos: Cartas: Consiste en enviar una carta formal y recortes, manifestando al cliente que tiene una cuenta vencida. Asimismo indicando que si la cuenta no se cancela en un determinado periodo de tiempo después de que se envió la carta, se vuelve a reenviar una segunda carta en tono más severo.

Llamadas Telefónicas: Después de haber enviado cartas y no se tienen éxito, se realizan llamadas telefónica para solicitarle al cliente el pago inmediato de su deuda. En caso, el cliente

indica una excusa razonable indicando el retraso de su pago, es posible extender el periodo de pago. Igualmente se puede realizar una llamada por el abogado del vendedor.

Visitas personales: Es una de las técnicas más usadas en el crédito de consumo, pero también es empleada por los proveedores industriales. Consiste en enviar una persona de cobranza para confrontar al cliente y el cobro puede realizarse en el lugar es eficaz.

Agencia de cobro: Después de varios intentos fallidos la empresa decide enviar las cuentas incobrables a una agencia especializada en cobro o a un abogado de cobranza. Los honorarios por este servicio suele ser costosos.

Acción legal: Puede darse de manera directa o indirecta es considerada el paso más drástico. La acción que se toma es legal, directa y costosa conlleva al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

2.2.7.1. Tipos de cobranzas

Son las estrategias que la empresa debe emplear de acuerdo al grado de cumplimiento de sus pagos. En las empresas generalmente existen los siguientes tipos de cobranzas:

Morales (2014) indica que existen los siguientes tipos de cobranza

Cobranza normal: Se usa medios tradicionales entre ellos la emisión del estado de cuenta o factura al momento del pago, con ello, el cliente tiene conocimiento de la evolución del crédito.

Cobranza preventiva: Se realiza un recordatorio a los clientes de las fechas de vencimiento de los créditos próximos a vencer primeramente a través de llamadas telefónicas, correo. En caso no se haya podido establecer contacto se debe visitar en su domicilio por el gestor de cobranza de la zona.

Cobranza administrativa: Se refiere a la cartera de clientes que sus deudas se encuentran por vencer y que no tienen una gestión anterior. Por lo que, se debe realizar acciones de cobranza preventiva, se considera importante calendarizar y poder determinar el adecuado seguimientos para cada caso, así como la emisión y el envío de cartas, reportes y oficios con el fin de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes.

Cobranza domiciliaria: Se da cuando el cliente no ha cumplido con el pago de sus cuentas, conocido también como cuentas morosas, se realiza la visita domiciliaria para poder determinar el proceso de cobranza a seguir por el retraso del pago. De acuerdo al tiempo de retraso se procederá de la siguiente forma.

Cobros en efectivo: Se refiere al cobro del atraso o saldo (En caso, se encuentre vencido).

Por convenio: Consiste en recibir un pago no menor al 50% y con un acuerdo de pagos que convengan a la recuperación del atraso a corto plazo.

Cobranza extrajudicial: Es un tipo de cobranza donde se ha ejercido un tipo de gestión de cobranza y sin resultados. En este caso se procede del siguiente modo. Verificación de la presencia de la persona natural o jurídica. Ubicación de antecedentes, domicilio comercial o particular. Contacto con el deudor de forma personal, para negociar la deuda no pagada.

Cobranza prejudicial: Son empresas de cobranzas que tienen como fin convencer al deudor el cumplimiento de sus obligaciones y de este modo eludir un juicio. Además de gastos que se incurren en el proceso de cobranza que son cobrados al deudor bajo el concepto de gastos de cobranza.

Cobranza judicial: Es un tipo de cobranza donde se evidencia que el deudor no cumplió con sus obligaciones de crédito por lo que el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos sean garantías. El acreedor empieza el trámite ante los tribunales de justicia que corresponden para que por medio de un juicio se dictamine la sentencia correspondiente para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza.

Si el deudor no cumple con pagar de acuerdo al dictamen del juicio, el juez podría determinar otro tipo de acciones como: el embargo judicial de los bienes del deudor, la liquidación de las garantías entregadas (hipotecas, prendas, etcétera. La cobranza de pagos retrasados trae gastos adicionales a la empresa que disminuyen las ganancias.

2.2.7.2.Objetivo de la cobranza

Aznar (2005), en su libro “Estrategias de cobranza en épocas de crisis” afirma:

El objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta el cual se expresa de la siguiente manera.



Figura 1: *El círculo de la venta*

Fuente: Aznar (2005)

2.2.8. Morosidad

Es el atraso constante en los pagos al acreedor, pueden ser deliberados o por falta de una política adecuada de gestión de cobranza.

Candelario (2013), nos dice que: “la morosidad implica un incumplimiento contractual en virtud del deudor para obtener una ventaja frente al acreedor ocasionando un injusto desequilibrio”.

Aguilar y Camargo (2002), señala que la morosidad es : “un hecho inesperado dentro de una empresa que repercute en las expectativas de cobranza, dejando sin entradas de dinero a la empresa, lo que disminuye la liquidez y la capacidad de afrontar obligaciones de pago, provocando así situaciones de insolvencia en la empresa acreedora”. En función a lo señalado, los efectos de la morosidad son perjudiciales en diferentes niveles de la empresa y se prolonga en muchos casos en el tiempo. La falta de pago de los compromisos asumidos, generan mora y con ello perjuicios en todo el sistema de los acreedores.

Coral (2010), opina que: “la falta de pago genera como consecuencia la mora, la cual provoca ausencia de ingresos que puede llevar a situaciones de incapacidad para afrontar compromisos de pago”.

Paredes (2015), señala que:

La prolongación de plazos de cobro tiene por finalidad la continuidad de las operaciones y con ello de la actividad económica de las partes vinculadas a un crédito. Si la mora es temporal, va a generar efectos del mismo tipo, los cuales a la larga pueden convertirse en el motivo de ahogo de una empresa.

El Código Civil Peruano, en su artículo 1333°, considera que una persona incurre en mora “desde que el acreedor le exija, judicial o extrajudicialmente, el cumplimiento de su obligación”. El referido articulado también hace mención a la mora automática en determinados supuestos, entre ellos, el pacto expreso. En función a lo señalado, bajo un enfoque legal, la mora se constituye desde que se le requiere al deudor el cumplimiento del pago respectivo, pero además, es posible que se configure por voluntad de las partes.

Saurina (1998), nos dice que existen diversas causas que originan la mora, estas pueden ser:

- Factores macroeconómicos: como la quiebra de una entidad o falta de liquidez, incremento de endeudamiento, etc.
- Factores microeconómicos: entidades que tiene políticas de colocaciones o préstamos mayores puede que presenten mayor tasa de morosidad. Rapidez en el incremento de créditos

en una entidad financiera, dificultad de la institución financiera en supervisar y controlar a sus numerosas agencias.

2.2.8.1. Indicadores de morosidad

Glosario de las Superintendencia de Banca y Seguros (2012), dentro de los indicadores de calidad de activos tenemos los siguientes:

a) Activo Rentable / Activo Total (%): este ratio mide la proporción del activo que genera ingresos financieros.

b) Cartera Atrasada / Créditos Directos (%): porcentaje de los créditos directos que se encuentran en situación de vencido o en cobranza judicial.

c) Cartera Atrasada / Créditos Directos (%): Porcentaje de los créditos directos en moneda nacional que se encuentran en situación de vencido o en cobranza judicial.

d) Cartera Atrasada ME/ Créditos Directos ME (%): Porcentaje de créditos directos en moneda extranjera que se encuentran en situación de vencido o en cobranza judicial.

e) Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos (%): Este ratio mide el porcentaje de los créditos directos que han sido refinanciados o reestructurados.

f) Provisiones / Cartera Atrasada (%): Porcentaje de la cartera

Índice de morosidad

El índice de morosidad es la cartera de crédito vencida como proporción de la cartera total. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

$$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} = IMOR$$

2.2.9. El crédito

Un crédito supone una operación entre acreedor y deudor, quien se compromete a devolver el bien solicitado (dinerario o no dinerario). Los términos del crédito tienen diferentes variables y dependerá de cada caso específico.

Según Valls (1999), el término crédito proviene del latín *credere* y significa tener confianza en que el deudor pagará. Más allá de una definición puntual, el referido autor lo califica como “Parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y la política de cobros. (p.79).

El crédito comercial se genera en función a las condiciones de pago que establece cada empresa, ya sea del sector financiero o de tipo comercial, las cuales varían en función a las políticas internas, tipo de producto o servicio, , comportamiento crediticio del cliente, hábitos de cada mercado, entre otros factores.

Valls (1999), identifica tres condiciones del crédito, como son: información suficiente, decisión objetiva y política de garantías de cobro.

En cuanto a la información se debe considerar fuentes fidedignas y captar las que sean útiles para el análisis.

En cuanto a la decisión de otorgar el crédito, se debe disponer de métodos válidos que ayuden a interpretar los datos, como pueden ser los sistemas estadísticos, indicadores, entre otros.

Finalmente, las políticas de garantías de cobro, exigen tener en cuenta temas complementarios (por ejemplo, garantías reales) a fin de cubrir un probable riesgo de insolvencia.

2.2.9.1. Política de crédito

Aguilar y Camargo (2002), señala que:

Toda empresa requiere establecer políticas y objetivos para otorgar créditos. La política de crédito, es la guía que contribuye a determinar el grado de riesgo aceptable en las cuentas de crédito, determina las pautas a seguir en el área de crédito y cobranzas, así como también la capacidad financiera mínima que debe tener un cliente.

Ross (2010), establece que:

La política de crédito, tiene tres componentes, el término de venta, el análisis de crédito y la política de cobranza.

En el primero se analiza el plazo de crédito y el tipo de descuento, los términos de venta varía mucho entre las industrias.

Segundo, en el análisis de la política de crédito, se examina los factores que influyen en la decisión de otorgar el crédito, siendo estos: los efectos sobre los ingresos por la demora en la cobranza, los efectos sobre los costos, por las cuentas por pagar, la probabilidad de incumplimiento de pago por el costo de administrar el crédito.

Tercero la política de cobranza del crédito, incluye las estrategias y técnicas de cobranza

Dunn (2010), considera que:

Una política de crédito no tiene que ser difícil ni confusa, lo importante es que ésta debe basarse en los términos de venta, la fechas de vencimiento y lo que se quiere que ocurra cuando un cliente se retrase en sus obligaciones o no pague. Establecer una política de crédito formal contribuye a los gestores de crédito a tomar medidas preventivas y evitar situaciones que ponen en riesgo la rentabilidad de la empresa, así como la relación con los clientes, complementariamente las interacciones con el área comercial son fluidas y de continuo apoyo en ambos sentidos.

Santandreu (2009), considera que:

Establecer una política de gestión de crédito adecuada, debiera contribuir a maximizar el beneficio de la empresa. Toda empresa tiene un carácter único y exclusivo para definir una política eficaz de crédito, enfocándose según el tipo de cliente y la actividad económica que desarrolla.

2.2.9.2.Importancia del crédito

El crédito es muy importante porque dinamiza la actividad comercial e industrial, se basa en la confianza que se tiene del deudor de pagar en el plazo acordado por la transferencia de un bien o servicio, con la obtención de un crédito se puede obtener lo que es difícil comprar al contado

2.3.Definición de términos básicos

Gestión: según Metcalfe (1996 citado en Imbaquingo, 2012), se define como asumir responsabilidades para el correcto funcionamiento de un sistema en la administración de recursos, y con ello se debe alcanzar un objeto en el tiempo, además de los costos pre-establecidos.

Cobranza: según Escoto, Roxana (2007), es el proceso de gestionar el cobro de obligaciones

Morosidad: según Brachfield (2000) Es el incumplimiento o demora en la realización de pagos de los créditos que se le otorgó previamente.

Rentabilidad económica: según Pacheco (2011), señala que refleja la eficacia de la gestión empresarial de un negocio, para lo cual se tiene en cuenta la capacidad de los activos para generar valor.

2.4. Hipótesis

Un Plan de gestión de cobranza reduce la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

III. Materiales y métodos

3.1. Variables y operacionalización:

Variable independiente

Gestión de cobranza

Es una labor cuyo objetivo principal es hacer efectivo las cuentas por cobrar facilitándole diferentes canales de pago y manteniendo la relación comercial con el cliente para que conserve al día en sus pagos.

Variable dependiente

Morosidad

Es el atraso constante en los pagos al acreedor, pueden ser deliberados o por falta de una política adecuada de gestión del crédito y de la cobranza.

Tabla 2

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
S				
V. I. GESTIÓN DE COBRANZA	1.-Gestión Administrativa	1.- Firma de contratos antes de prestación del servicio	1. ¿Considera Ud. Que el inquilino debe firmar el contrato antes que ingrese a una casa o local comercial?	TÉCNICA Encuesta y observación directa
		2.- .- Documentos fiables para la elaboración de contratos	2.-¿Considera Ud. Que se deben exigir todos los documentos de garantía de pago antes de la firma del contrato de arrendamiento?	
		3.- Cláusulas de contratos favorables	3.- ¿Considera Ud. Que los contratos tienen todas las cláusulas para resolverlos a favor de la SBCH?	
	2.- Cobranza	1.- Recuperación de créditos en situación de morosidad	4.- ¿Considera que se debe publicar en la página web los requisitos para alquilar los locales comerciales, inmuebles y para otorgar el servicio funerario?	INSTRUMENTOS Cuestionario y guía de observación
		2.- Comunicación, coordinación y negociación con el cliente	5.- ¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área para comunicarse, y negociar con clientes morosos por el email, internet, redes sociales, etc.?	
		3.- Canales de cobranza	6.-¿Considera Ud. que la SBCH debe hacer una alianza estratégica con un banco para cobrar por los servicios que brinda?	
		1.- .- Cobranza Administrativa	7.-¿Considera que existe una buena gestión de cobranza en la oficina SBCH?	
		2.- Cobranza Extrajudicial	8.-¿Considera adecuado sistematizar la cobranza a los morosos para lograr un acuerdo extrajudicial?	
		3.- Cobranza Judicial	9.- ¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa?	

V.D. MOROSID AD	1.- Técnica de recuperación del crédito	1.- Técnica de recuperación del crédito	1.- ¿Considera necesario llamar telefónicamente y enviar mensajes a través de las redes sociales a los clientes un día antes del vencimiento para hacerles recordar su fecha de pago?	TÉCNICA Encuesta y observación directa
		2.- Facilidades para la recuperación del crédito	2.- ¿Considera adecuado utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito?	
		3.- Cobranza rigurosa del crédito	3.- ¿Considera adecuado cobrar en su domicilio a los clientes morosos?	
		1.- Indicador de la morosidad	4.- ¿Considera que la SBCH tiene un alto índice de morosidad?	INSTRUMENTOS Cuestionario y guía de observación
	2.- Índice de morosidad	2.- Efectos de la morosidad	5.- ¿Considera necesario reducir con urgencia la morosidad en la SBCH?	
		3.- Consecuencias de la morosidad	6.- Considera que la morosidad afecta económicamente a la SBCH?	
	3.- Factores de la morosidad	1.- Factores macroeconómicos	7.- ¿Considera que hay recesión económica y por esa razón no pagan los morosos?	
		2.- Factores microeconómicos	8.- ¿Considera elevado el costo de los servicios funerarios que brinda, y del alquiler de los locales de la SBCH?	
		3.- Factores microeconómicos específicos	9.- ¿Considera óptimo el mantenimiento que se les da a los locales de la SBCH?	

Elaboración: Vásquez (2019)

3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo – propositivo.

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), plasman que la indagación Básica Descriptiva su objetivo principal es seleccionar datos sobre características, cualidades, apariencias o magnitudes de los individuos, agentes e instituciones de los procesos sociales.

Finalmente Calvo, V. M. (2006), narra que la exploración de tipo propositiva da argumentos o justificaciones lógicas que declaran que entendimientos deben aprender o que estrategias enrumbar.

Se sostiene que es descriptivo porque describe la realidad problemática de la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo que se ha venido incrementando con el paso de los años, y propositiva porque la investigación propone un plan de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

El diseño de la investigación es cuantitativa no experimental

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), señalan *que la orientación cuantitativa se diferencia por aplicar métodos y técnicas cuantitativas, además, tiene ver con la medición, el empleo de dimensiones, etc.*

Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su libro Metodología de la investigación. 6ª edición, expresan: *podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables* (p.152).

3.3. Población y muestra en estudio

Población

Lepkowski (2008), señala que: *una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.*

La población para el presente trabajo de investigación fueron 6 trabajadores vinculados a la cobranza, 1,500 beneficiarios del Departamento Serfin y 101 inquilinos de locales comerciales y viviendas que alquila la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo

Muestra de estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su libro Metodología de la investigación. 6ª edición, expresa: *la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.*

La muestra estuvo comprendida por los 6 trabajadores, del área de cobranza y 91 beneficiarios (según formula), pero por conveniencia y recomendación, se tomará como tamaño de muestra a 100 beneficiarios y los 6 trabajadores. En total 106.

Se consideró:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1601}{0.1^2 * (1601 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 91$$

Z = 95% de confianza

N = Tamaño de la población

p = Grado de aceptación (0.5)

q = Grado de no aceptación (0.5)

e = Margen de error 0.1

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se ha utilizado el método de la observación del problema, la indagación en las publicaciones de los diarios de la región que publican las declaraciones de los directivos de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, a través de su página web se puede conocer de información que emiten la alta dirección a través de resoluciones de presidencia que condonan intereses sobre morosidad, la encuesta a los trabajadores y la entrevista asistida a los principales funcionarios de la Institución.

3.5. Procesamiento de datos y análisis estadísticos

Se ha utilizado la hoja de cálculo del programa de Excel para el análisis estadístico y la elaboración de los cuadros de interpretación del resultado del cuestionario.

IV. Resultados

4.1. Diagnóstico de la situación actual de morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo

Pregunta N° 1 ¿Considera que existe una buena gestión de cobranza en la oficina SBCH?

Tabla 3
Eficiencia en la cobranza

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	5	5%	5	5%
De acuerdo	18	17%	23	22%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	18%	42	40%
En desacuerdo	39	37%	81	77%
Totalmente en desacuerdo	25	23%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza
Elaboración: Vásquez (2019)

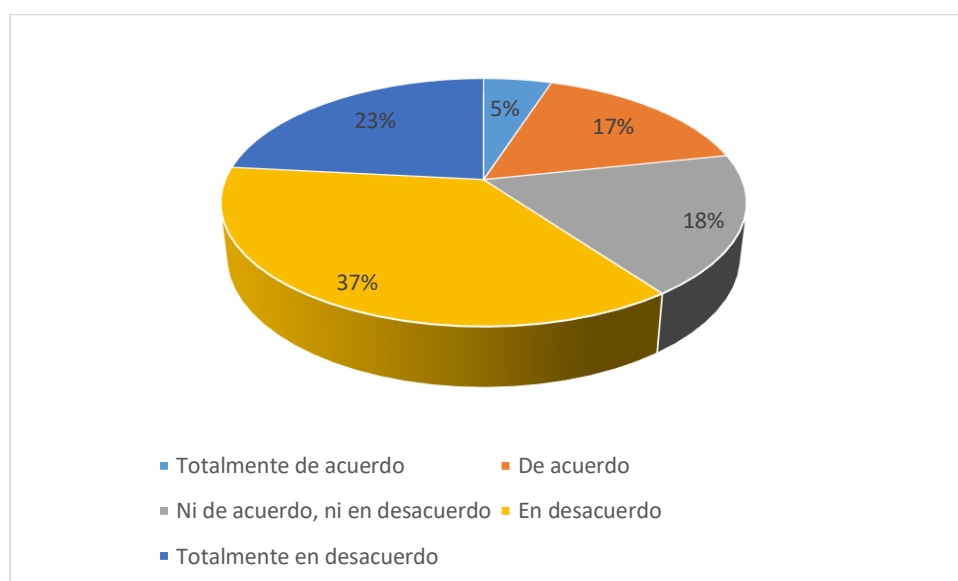


Figura 2: *Eficiencia en la cobranza*
Fuente: Tabla 3

Interpretación: Ante la pregunta N° 1, según la tabla 3 y figura 2, los encuestados respondieron así: el 5% está totalmente de acuerdo, el 17 % están de acuerdo, el 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 37% están en desacuerdo y el 23% están totalmente en desacuerdo que en la oficina de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo hay una buena gestión de cobranza, lo que indica que se tiene que mejorar las estrategias de cobranza.

Pregunta N° 2 ¿Considera que la SBCH tiene un alto índice de morosidad?

Tabla 4

Índice de morosidad

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	48	45%	48	45%
De acuerdo	25	23%	73	68%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	23%	97	91%
En desacuerdo	4	4%	101	95%
Totalmente en desacuerdo	5	5%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración : Vásquez (2019)

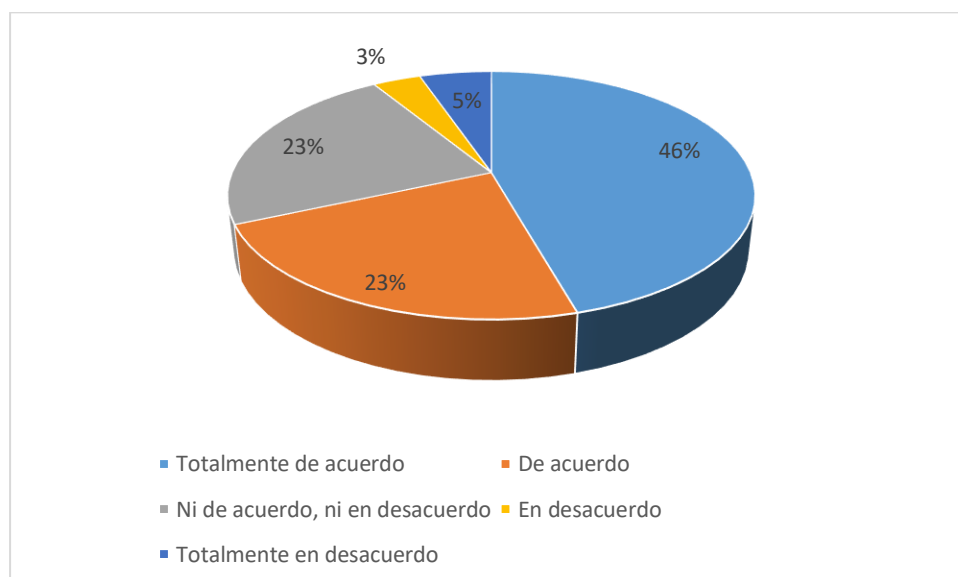


Figura 3 : *Índice de morosidad*

Fuente : Tabla 4

Interpretación: Ante la pregunta N° 2, según la tabla 4 y figura 3, el 46 % de encuestados está totalmente de acuerdo que la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo tiene un alto índice de morosidad, el 23% está de acuerdo, el 23% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo, y el 5% está totalmente en desacuerdo, es decir la amplia mayoría de encuestados señalan que hay un alto índice de morosidad.

Pregunta N° 3 ¿Considera necesario reducir con urgencia la morosidad en la SBCH?

Tabla 5

Reducción urgente de la morosidad

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	66	62%	66	62%
De acuerdo	29	27%	95	89%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	8%	103	97%
En desacuerdo	0	0%	103	97%
Totalmente en desacuerdo	3	3%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza
Elaboración: Vásquez (2019)

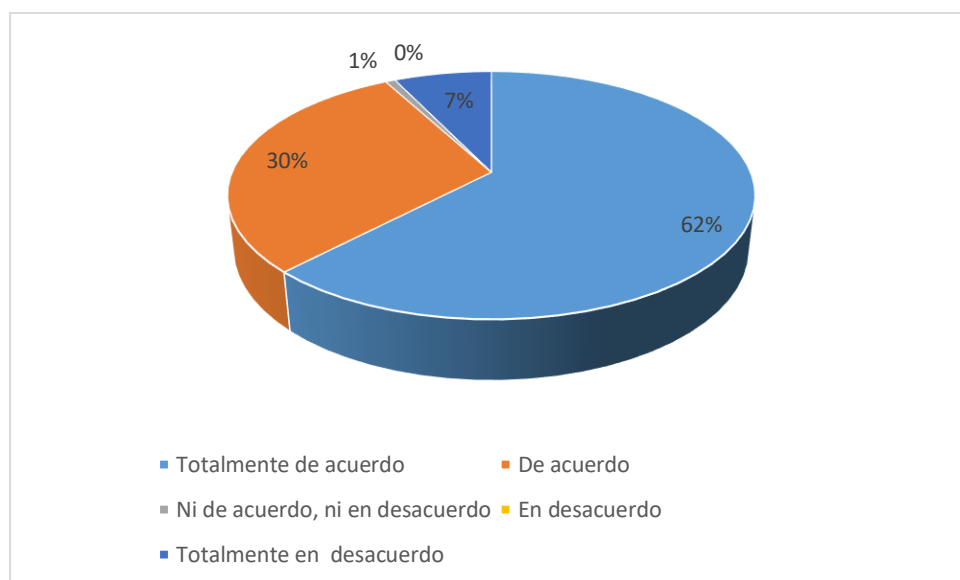


Figura 4: *Reducción urgente de la morosidad*

Fuente : Tabla 5

Interpretación: Ante la pregunta N° 3, según la tabla 5 y figura 4, el 62% de los encuestados está totalmente de acuerdo que se debe reducir con urgencia la morosidad, el 27% están de acuerdo, el 8% no están de acuerdo ni en desacuerdo, 0% en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, lo que señala que es necesario hacer un trabajo de reducción urgente de la morosidad.

Pregunta N° 4 ¿Considera que la morosidad afecta económicamente a la SBCH?

Tabla 6

Generación de riesgo económico

Respuestas	F. absoluta	R. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	69	65%	69	65%
De acuerdo	27	25%	96	90%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	7%	103	97%
En desacuerdo	0	0%	103	97%
Totalmente en desacuerdo	3	3%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración: Vásquez (2019)

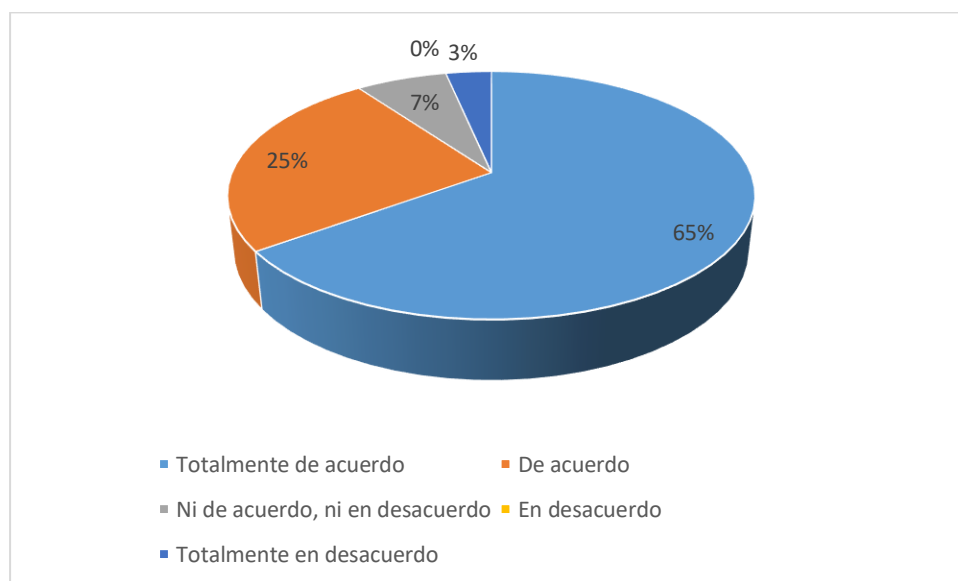


Figura 5 : *Generación de riesgo económico*

Fuente : Tabla 6

Interpretación: Ante la pregunta N° 4, según la tabla 6 y figura 5, el 65% de encuestados señala que están totalmente de acuerdo, el 25% están de acuerdo, el 7% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% están en desacuerdo, y el 3% están totalmente en desacuerdo que la morosidad afecta económicamente a la Institución

Pregunta N° 5 ¿Considera que hay recesión económica y por esa razón no pagan los morosos?

Tabla 7

Factores macroeconómicos de la morosidad

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	18	17%	18	17%
De acuerdo	21	20%	39	37%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	38%	79	75%
En desacuerdo	21	20%	100	95%
Totalmente en desacuerdo	6	5%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración : Vásquez (2019)

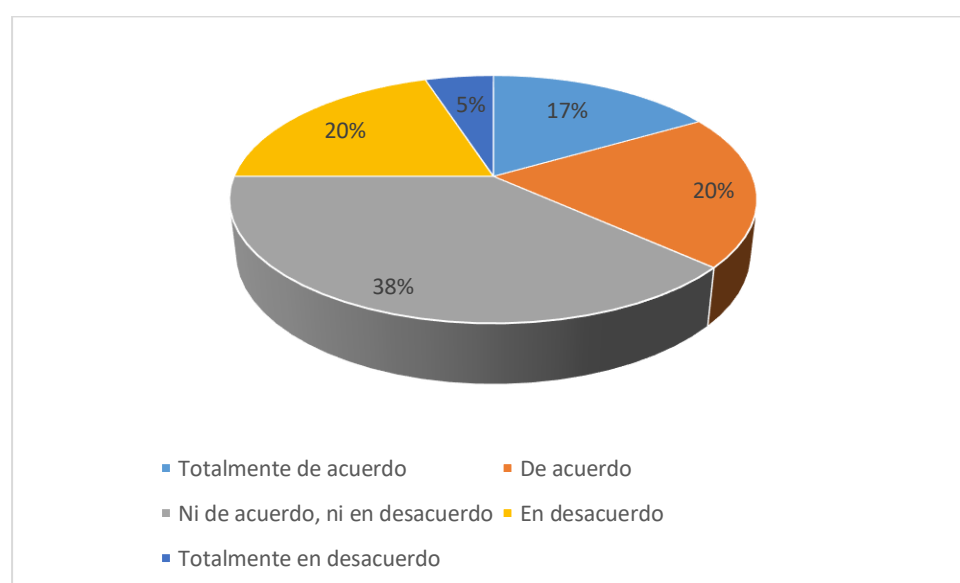


Figura 6: *Factores macroeconómicos de la morosidad*

Fuente : Tabla 7

Interpretación: Ante la pregunta N° 5, según la tabla 7 y figura 6, el 17 % de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo, el 20% están de acuerdo, el 38% no están de acuerdo ni en desacuerdo, otro 20% están en desacuerdo, y un 5% están totalmente en desacuerdo.

Pregunta 6 ¿Considera elevado el costo de los servicios funerarios que brinda, y del alquiler de los locales de la SBCH.

Tabla 8

Factores microeconómicos de la morosidad

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	14	13%	14	13%
De acuerdo	36	34%	50	47%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	40	38%	90	85%
En desacuerdo	14	13%	104	98%
Totalmente en desacuerdo	2	2%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración: Vásquez (2019)

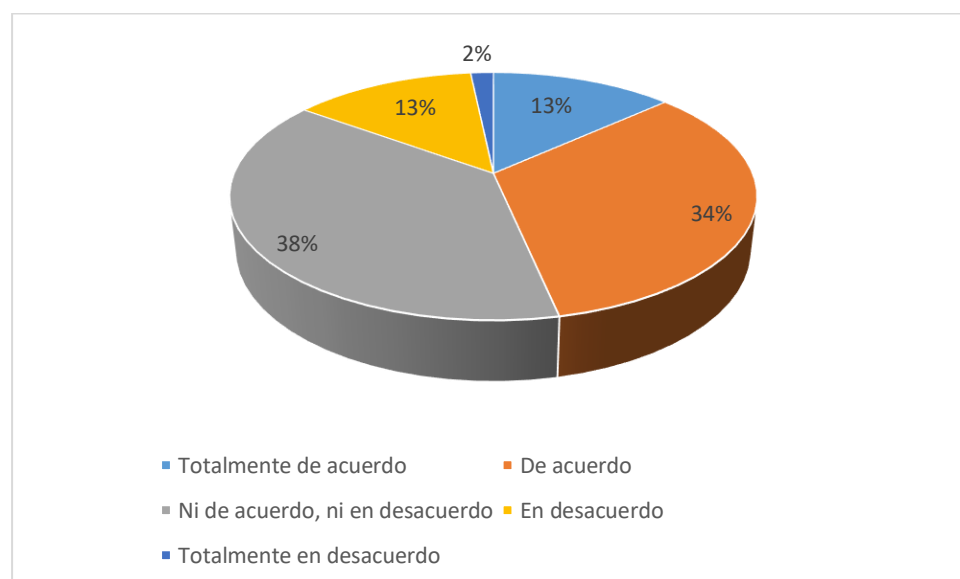


Figura 7: *Factores microeconómicos de la morosidad*

Fuente : Tabla 8

Interpretación: Ante la pregunta N° 6, según la tabla 8 y figura 7, el 13% % de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 34% están de acuerdo, el 38% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% están en desacuerdo y el 2% están totalmente en desacuerdo que el precio de los servicios que brinda la Institución son elevados,

Pregunta N° 7 ¿Considera óptimo el mantenimiento que se les da a los locales de la SBCH?

Tabla 9

Factores específicos microeconómicos de la morosidad

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	9	8%	9	8%
De acuerdo	17	16%	26	24%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	32%	60	56%
En desacuerdo	23	22%	83	78%
Totalmente en desacuerdo	23	22%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración: Vásquez (2019)

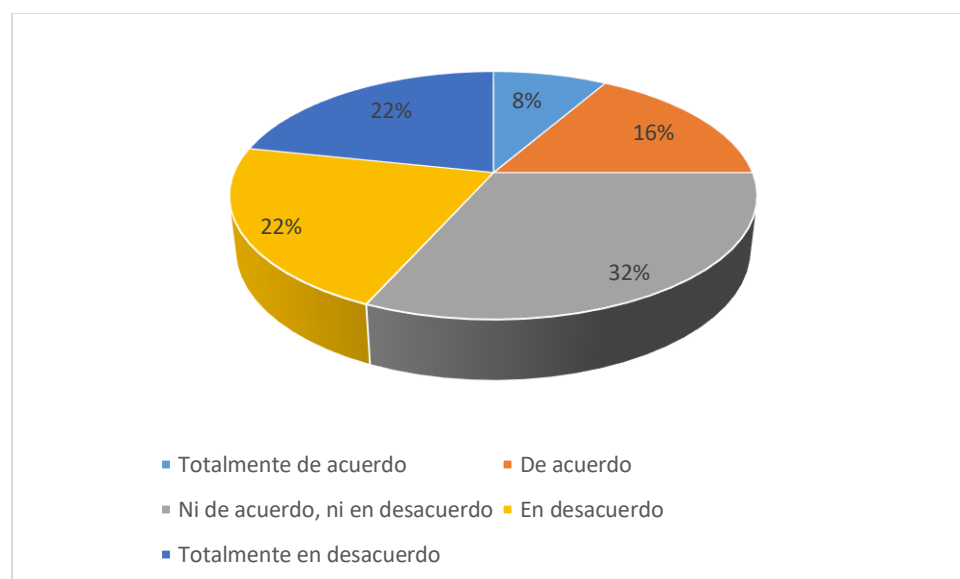


Figura 8: *Factores específicos microeconómicos de la morosidad*

Fuente : Tabla 9

Interpretación: Ante la pregunta N° 7, según la tabla 9 y figura 8, el 8% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 16% está de acuerdo, el 32% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 22% está en desacuerdo y finalmente otro 22% está totalmente en desacuerdo que hay un óptimo mantenimiento de los locales comerciales que alquila la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

Pregunta N° 8 ¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área para comunicarse, y negociar con clientes morosos por el email, internet, redes sociales, etc.?

Tabla 10

Estrategias modernas de cobranza

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	48	45%	48	45%
De acuerdo	23	22%	71	67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	11%	83	78%
En desacuerdo	18	17%	101	95%
Totalmente en desacuerdo	5	5%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración : Vásquez (2019)

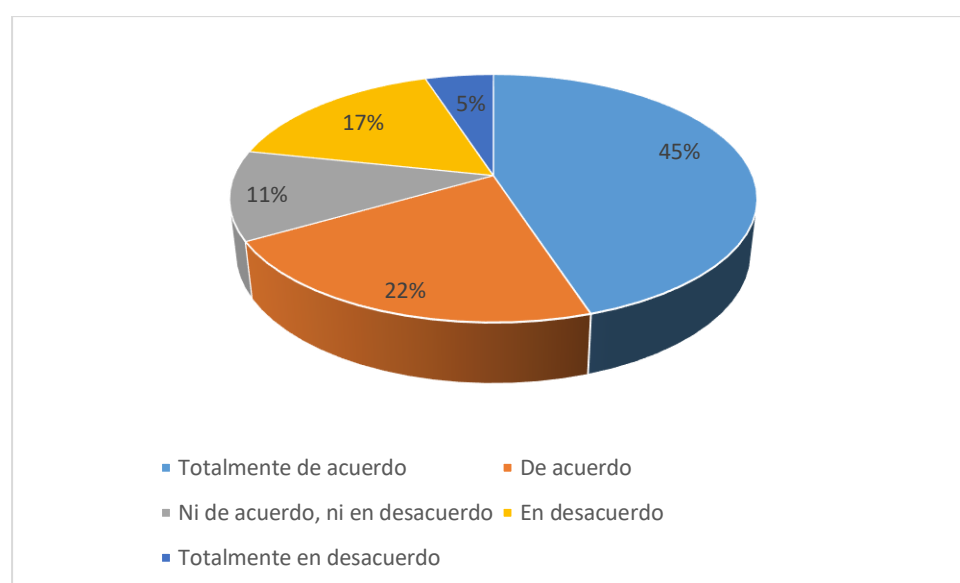


Figura 9: Estrategias modernas de cobranza

Fuente : Tabla 10

Interpretación: Ante la pregunta N° 8, según la tabla 10 y figura 9, el 45% de los encuestados están de totalmente de acuerdo, el 22% están de acuerdo, el 11% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% están en desacuerdo y el 5% están totalmente en desacuerdo que se debe implementar una área de comunicación y negociación con los morosos a través de las redes sociales y el internet.

Pregunta N° 9 ¿Considera Ud. que la SBCH debe hacer una alianza estratégica con un banco para cobrar por los servicios que brinda?

Tabla 11

Alianza estratégica con un banco

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	26	25%	26	25%
De acuerdo	32	30%	58	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	28%	88	83%
En desacuerdo	5	5%	93	88%
Totalmente en desacuerdo	13	12%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración : Vásquez (2019)

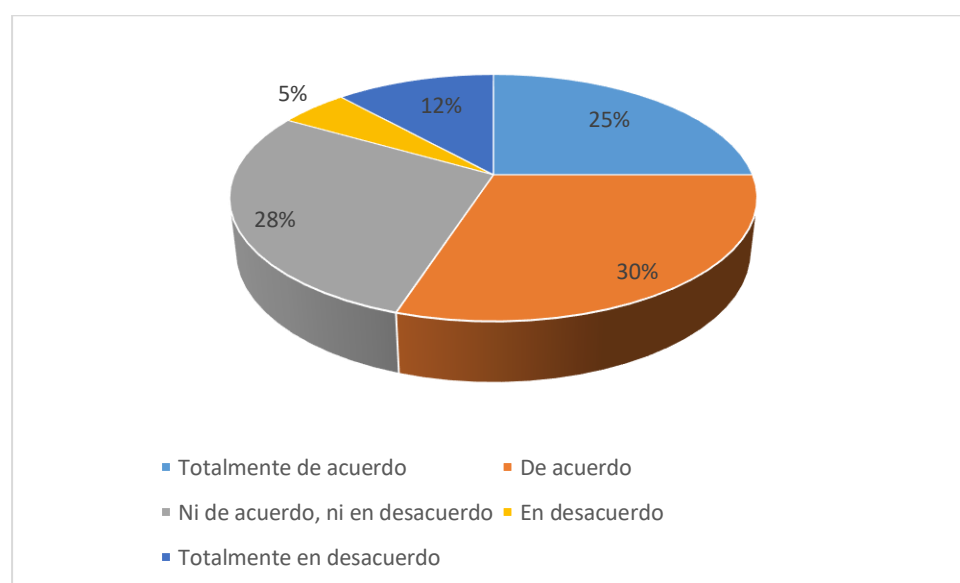


Figura 10: Alianza estratégica con un banco

Fuente : Tabla 11

Interpretación: Ante la pregunta N° 9, según la tabla 11 y figura 10, el 25% de encuestados están totalmente de acuerdo, el 30% están de acuerdo, el 28% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% no están de acuerdo, y el 12% están totalmente en desacuerdo en que se realice una alianza estratégica con un banco.

Pregunta N° 10 ¿Considera adecuado sistematizar la cobranza a los morosos para lograr un acuerdo extrajudicial?

Tabla 12

Facilidades de pago a los morosos

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	34	32%	34	32%
De acuerdo	38	36%	72	68%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	18%	91	86%
En desacuerdo	7	7%	98	93%
Totalmente en desacuerdo	8	7%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración: Vásquez (2019)

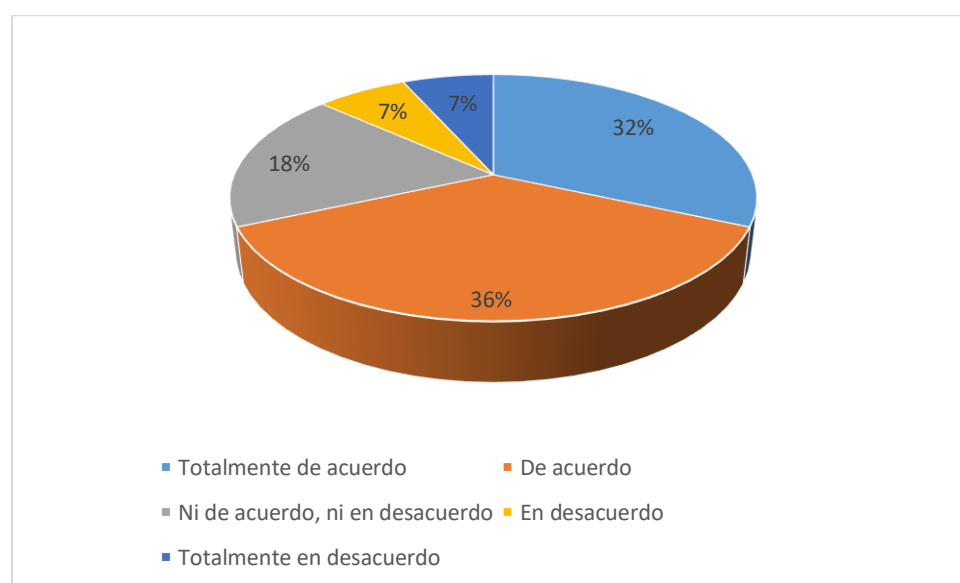


Figura 11 : Facilidades de pago a los morosos

Fuente : Tabla 12

Interpretación: Ante la pregunta N° 10, según la tabla 12 y figura 11, el 32% de los encuestados señalan que están totalmente de acuerdo, el 36% señala que están de acuerdo, el 18% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% están en desacuerdo, y otro 7% están totalmente en desacuerdo.

Pregunta N° 11 ¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa?

Tabla 13

Creación del área de cobranza

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	62	58%	62	58%
De acuerdo	23	22%	85	80%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	10%	96	90%
En desacuerdo	3	3%	99	93%
Totalmente en desacuerdo	7	7%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración : Vásquez (2019)

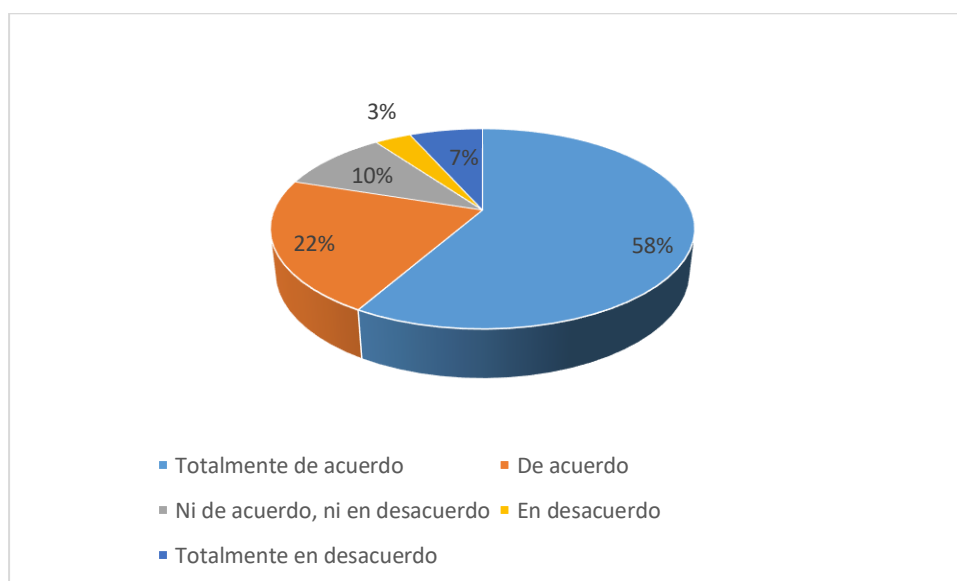


Figura 12: *Creación del área de cobranza*

Fuente : Tabla 13

Interpretación: Ante la Pregunta N° 11, según la tabla 13 y figura 12, el 58% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 22% está de acuerdo, el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo implementar un área, u oficina encargada de la cobranza de la morosidad de todas las áreas productiva.

Pregunta N° 12 ¿Considera necesario llamar telefónicamente y enviar mensajes a través de las redes sociales a los clientes un día antes del vencimiento para hacerles recordar su fecha de pago?

Tabla 14

Mensaje de aviso de fecha de pago

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	42	40%	42	40%
De acuerdo	34	32%	76	72%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	13%	90	85%
En desacuerdo	7	7%	97	92%
Totalmente en desacuerdo	9	8%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración: Vásquez (2019)

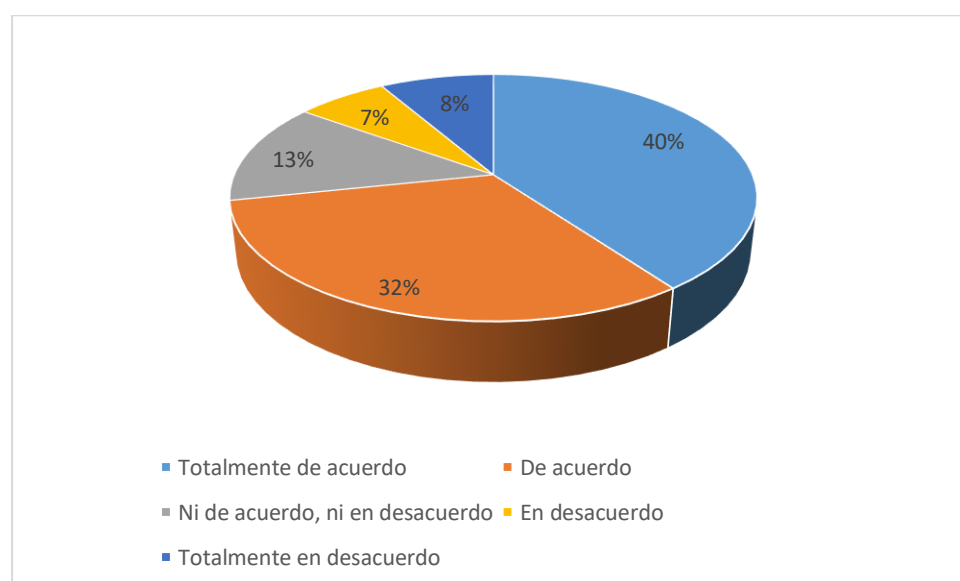


Figura 13: Mensaje de aviso de fecha de pago

Fuente : Tabla 14

Interpretación: Ante la pregunta N° 12, según la tabla 14 y figura 13, el 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 32% están de acuerdo, el 13% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% están el desacuerdo, y el 8% están totalmente en desacuerdo que se debe llamar a los clientes un día antes del vencimiento de la fecha de pago.

Pregunta N° 13 ¿Considera adecuado utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito?

Tabla 15

Modernizar la gestión de cobranza:

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	42	40%	42	40%
De acuerdo	42	40%	84	80%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	12%	97	92%
En desacuerdo	3	3%	100	95%
Totalmente en desacuerdo	6	5%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza.

Elaboración: Vásquez (2019)

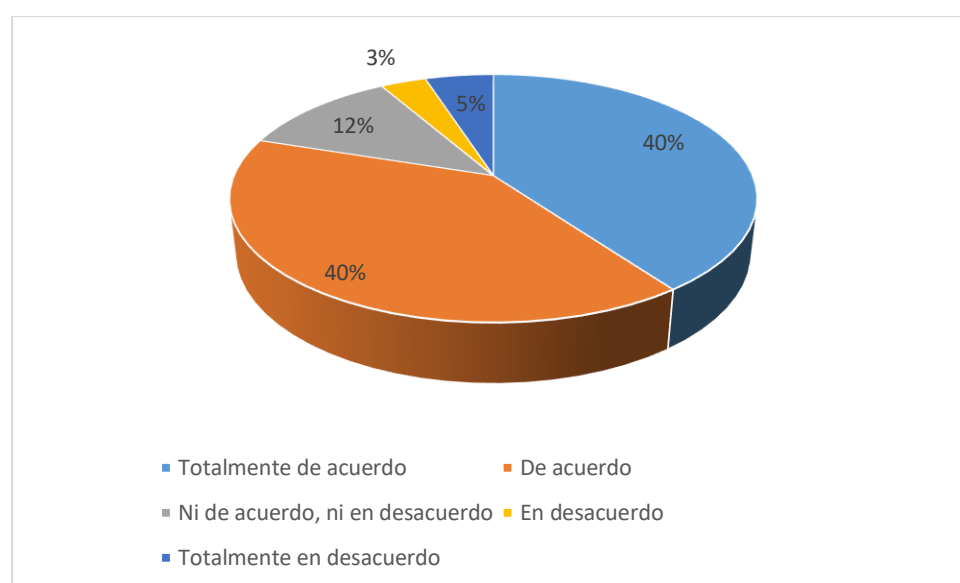


Figura 14: *Modernizar la gestión de cobranza*

Fuente : Tabla 15

Interpretación: Ante la pregunta N° 13, según la tabla 15 y figura 14, el 40% de encuestados que están totalmente de acuerdo, otro 40% están de acuerdo, el 12% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% están en desacuerdo, y el 5% están totalmente en desacuerdo que se deben utilizar indicadores de cobranza para medir la eficiencia en la gestión de cobranza.

Pregunta N° 14 ¿Considera adecuado cobrar en su domicilio a los clientes morosos?

Tabla 16

Cobranza domiciliaria a morosos

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	29	27%	29	27%
De acuerdo	32	30%	61	57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	23%	85	80%
En desacuerdo	16	15%	101	95%
Totalmente en desacuerdo	5	5%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración : Vásquez (2019)

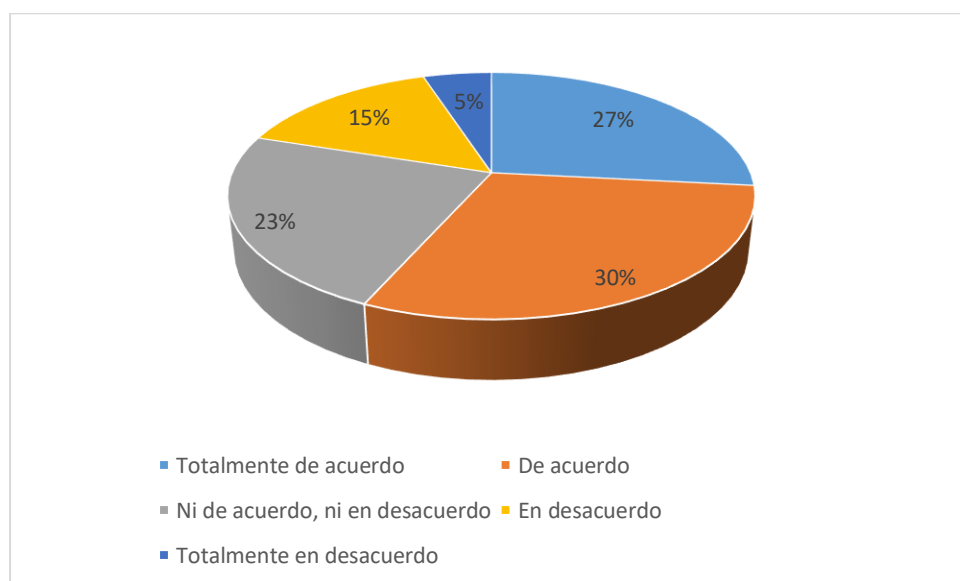


Figura 15: *Cobranza domiciliaria a morosos*

Fuente : Tabla 16

Interpretación: Ante la pregunta N° 14, según la tabla 16 y figura 15, el 27% de los encuestados señalaron que están totalmente de acuerdo, el 30% están de acuerdo, el 23% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% no están de acuerdo y el 5% están totalmente en desacuerdo cobrar en su domicilio a los morosos.

Pregunta N° 15 ¿Considera Ud. Que el inquilino debe firmar el contrato de arrendamiento antes que ingrese a una casa o local comercial?

Tabla 17

Política de arrendamiento

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	80	75%	80	75%
De acuerdo	14	13%	94	88%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	7%	101	95%
En desacuerdo	2	2%	103	97%
Totalmente en desacuerdo	3	3%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza
Elaboración: Vásquez (2019)

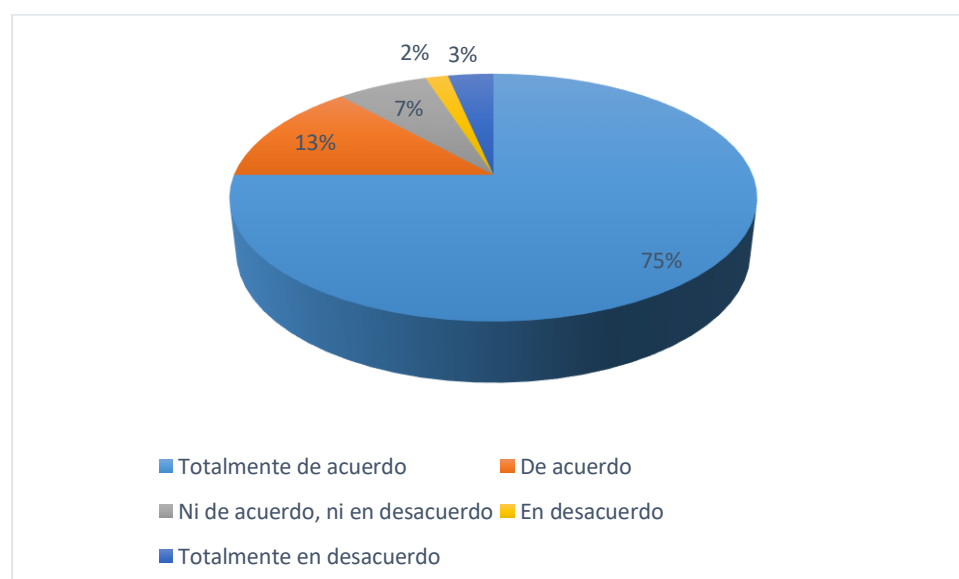


Figura 16 : Política de arrendamiento

Fuente : Tabla 17

Interpretación: Ante la pregunta N° 15, según la tabla 17 y figura 16, el 75% de trabajadores están totalmente de acuerdo, el 13% están de acuerdo, el 7% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% están en desacuerdo y el 3% están totalmente en desacuerdo consideran que es muy importante que se firme los contratos de arrendamiento antes de darle la llave al inquilino para que se creará la cultura de la formalidad.

Pregunta N° 16 ¿Considera Ud. Que se deben exigir todos los documentos de garantía de pago antes de la firma del contrato de arrendamiento?

Tabla 18

Gestión administrativa

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	66	62%	66	62%
De acuerdo	35	33%	101	95%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2%	103	97%
En desacuerdo	0	0%	103	97%
Totalmente en desacuerdo	3	3%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza

Elaboración: Vásquez (2009)

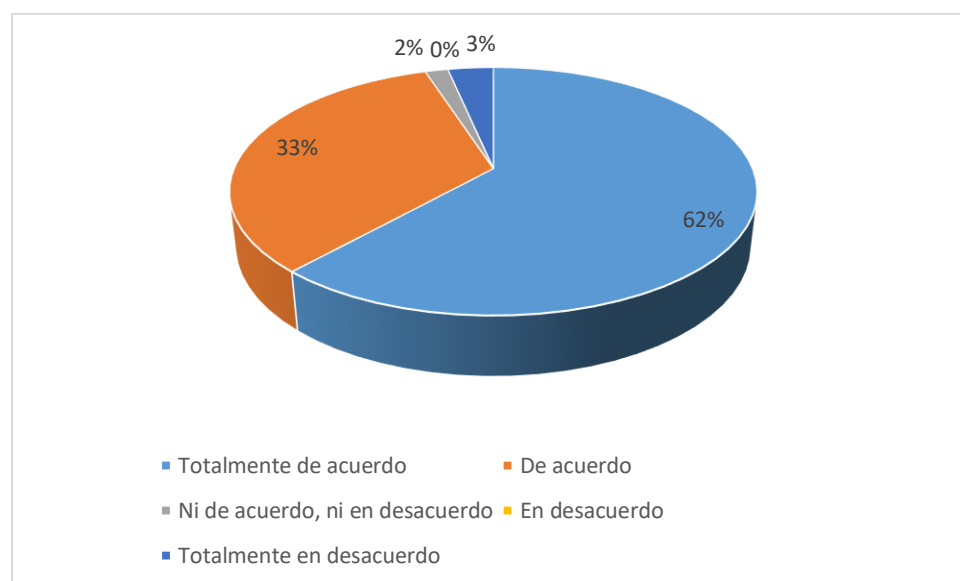


Figura 17: Gestión administrativa

Fuente : Tabla N° 18

Interpretación: Ante la pregunta N° 16, según la tabla 18 y figura 17, el 62% está totalmente de acuerdo, el 33% está de acuerdo, el 2% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, se puede notar la importancia de exigir todos los documentos de garantía como letra en blanco, aval etc. que garanticen que en caso de demora en el pago, circunstancias fortuitas no previstas del inquilino, etc., se ejecuten las garantías y comenzar a cobrar al aval.

Pregunta N° 17 ¿Considera Ud. Que los contratos tienen todas las cláusulas para resolverlos a favor de la SBCH?

Tabla 19
Política legal

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	14	13%	14	13%
De acuerdo	19	18%	33	31%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	27%	62	58%
En desacuerdo	36	34%	98	92%
Totalmente en desacuerdo	8	8%	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza
Elaboración: Vásquez (2019)

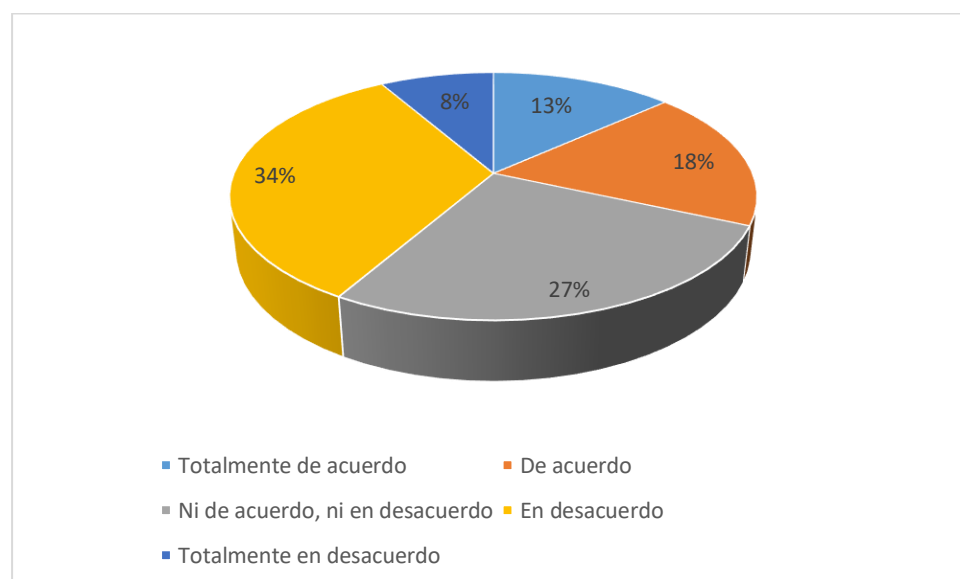


Figura 18 : *Política legal*
Fuente : Tabla N° 19

Interpretación: Ante la pregunta N° 17, según la tabla 19 y figura 18 el 13% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 18% están de acuerdo, el 27 no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% no están de acuerdo, y el 8% están totalmente en desacuerdo con las cláusulas de los contratos, lo que señala que se tiene que mejorar los contratos de arrendamiento y del Serfin.

Pregunta N° 18 ¿Considera que se debe publicar en la página web los requisitos para alquilar los locales comerciales, inmuebles y para otorgar el servicio funerario?

Tabla 20
Política informativa

Respuestas	F. absoluta	F. relativa	F. acumulada	F. relativa acumulada
Totalmente de acuerdo	66	62 %	66	62%
De acuerdo	32	30 %	98	92%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	1 %	99	93%
En desacuerdo	0	0 %	99	93%
Totalmente en desacuerdo	7	7 %	106	100%
Total	106	100%		

Fuente : Encuesta realizada a los beneficiarios y trabajadores del área de cobranza
Elaboración: Vásquez (2019)

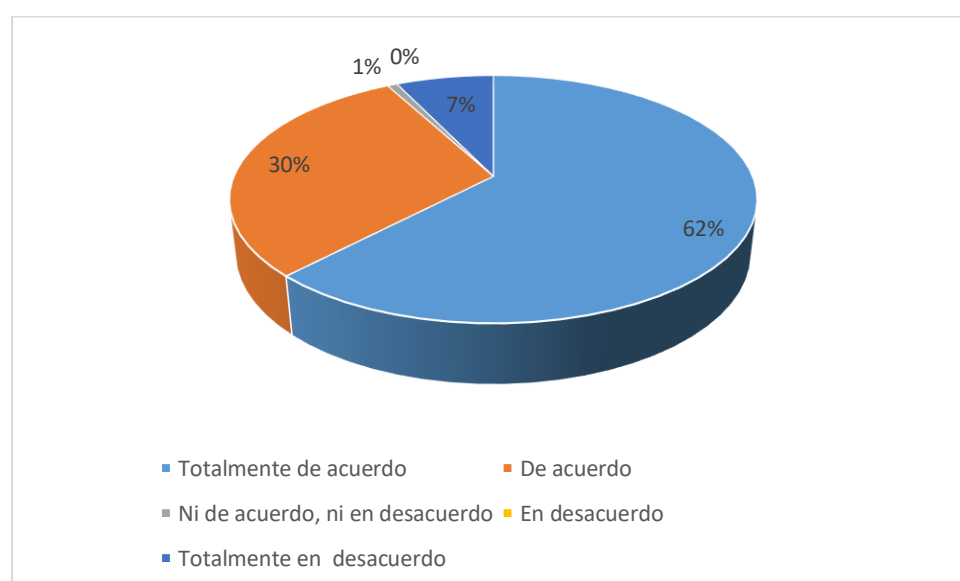


Figura 19: *Política informativa*

Fuente : Tabla 20

Interpretación: Ante la pregunta N° 18, según la tabla 20 y figura 19, el 62% de encuestados señala que está totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo, el 1% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y el 7% está totalmente en desacuerdo, que se debe publicar los requisitos para alquilar los locales comerciales.

Entrevistas asistidas

Entrevista a la Directora de la Institución Educativa “Vicente de la Vega”

Se entrevistó a la Directora de la Institución Educativa “Vicente de la Vega” Prof. Lourdes Peralta Imaña que señala: *“el 50% de los padres de familia pagan de forma puntual y al otro 50% restante uno tiene que estar pendiente enviándoles comunicados, haciéndoles que se acerquen a la institución educativa, conversando con ellos, hacer un cronograma de pagos y ver la forma de conversar directamente con ellos...se le alcanza una orden de pago donde se detalla que meses van a cancelar, de acuerdo a eso cancelan dos, tres meses en la oficina de la Sociedad de beneficencia de Chiclayo... no se paga directamente en los bancos, aunque lo he pedido pero aún no se hace eso, la cobranza de la deuda de más de tres meses la hago personalmente en la puerta de ingreso a los padres de familia los llamo a la dirección a conversar a que se debe el retraso pago de las mensualidades, hoy una madre de familia ha cancelado de tres meses y la próxima semana paga tres meses más”*.

Entrevista a la Sub Gerente de Servicios Funerarios y Cementerio

La Lic. Sra. Elena Barrueto Horna manifiesta que: *“anteriormente se daba créditos por amistad, por razones políticas llegando el caso a tener visos de corrupción sin pasar por los filtros adecuados a la hora de otorgar un Servicio Serfin, ahora estamos haciendo cronogramas de pago a los afiliados que les brindamos el Servicio Funerario Integral-SERFIN para recuperar el crédito otorgado, lo que no se hacía antes”, al preguntarle si hacen cobranza por llamadas telefónica manifestó: “eventualmente hacemos llamadas telefónicas a los beneficiarios que están atrasados pero que no llevamos un registro de las llamadas y no trabajamos con indicadores de reducción de la morosidad”*

Entrevista a la Jefa de la Oficina de Planificación y Presupuesto

La Lic. Rossana Chaname Chuman manifestó: *“Hay problemas con la recaudación en todas las áreas productivas, especialmente en la Sub Gerencia de Gestión Inmobiliaria que es la que alquila los locales comerciales y las viviendas, esos ingresos representa el 40% de nuestros ingresos, y no casi se llega a lograr lo planificado por falta de liquidez fresca”*.

Entrevista a la Sub Gerente de Gestión Inmobiliaria

La C.P.C. Hanny Ramos Suarez manifestó: *“la morosidad viene de años atrás y que algunos inquilinos consideran que por el hecho de ser Sociedad de Beneficencia no están obligados a pagar de manera puntual la merced conductiva de sus locales comerciales, lo que origina que se tenga que demandar su desalojo que demora tiempo y mientras se termina el proceso legal han dejado de pagar todo ese tiempo lo que causa perjuicio económico a la Institución”*.

4.2. Se propuso un plan de gestión de cobranza para reducir la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo

PROPUESTA DE PLAN DE GESTION DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO

OBJETIVO: Desarrollar diversas actividades que contribuyan a disminuir la morosidad de los usuarios que reciben los servicios de alquiler de locales comerciales, créditos de nichos en el cementerio “El Carmen” y de los usuarios del Servicio Funerario Integral-SERFIN, con la reducción de la morosidad se logrará la satisfacción plena de sus beneficiarios, contribuyendo al desarrollo económico y mejora de la calidad de los servicios, incidiendo en la atención a los niños y niñas; mujeres violentadas y adultos mayores en estado de abandono moral y económico que se brinda en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

META: En la implementación de esta estrategia se considera que en el segundo semestre del presente año 2020, se logrará que en la Unidad de Tesorería que se encarga de la venta de nichos al crédito que tiene una morosidad al 30 de junio de S/. 594,579.26 se reduzca el 15% , es decir se reduzca S/. 89,186.89, quedando la deuda en S/. 505,392.37, en el Departamento Serfin de la deuda al 30 de junio de 2020 que registra 823,352.19 se reducirá el 15% de la morosidad, es decir se reducirá S/.123,502.83, quedando la deuda en S/.699,849.36 y con respecto a la morosidad en la Sub Gerencia de Gestión Inmobiliaria que al 30 de Junio 2020 registra S/1'318,538.91 se reduzca el 15%, es decir S/. 197,780.84, quedando la deuda por cobrar en S/. 1'120,758.07, lo que conllevaría a reducir la morosidad en los próximos 6 meses en S/. 410,470.55 Soles.

Tabla 21

Cuadro comparativo con el plan de gestión

UNIDADES PRODUCTIVAS	DEUDA AL 30 DE JUNIO 2020 S/	REDUCCION DEL 15% DE LA MOROSIDAD EN 6 MESES S/	NUEVO ESCENARIO CON EL PLAN S/
Unidad de Tesorería	594,579.26	89,186.89	505,392.37
Departamento Serfin	823,352.19	123,502.83	699,849.36
Sub. Gerencia de Gestión Inmobiliaria	1'318,538.91	197,780.84	1'120,758.07
TOTAL	2'736,470.36	410,470.55	2'325,999.81

Fuente: Reporte del Sistema Intranet de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo
Elaboración propia.

IMPORTANCIA: Reside que con la aplicación de este plan permitirá recaudar dinero que no se está cobrando eficientemente y con esa recaudación se debe mejorar la cobertura de los servicios que brinda a través de las unidades productivas, mejorar la infraestructura, modernizar el equipamiento tecnológico y brindar mejoras salariales a sus trabajadores.

ACTIVIDADES:

1.- Diagnóstico preliminar para identificar a los usuarios morosos, monto de deuda y que originan la morosidad.

El diagnóstico preliminar se extraerá del sistema Intranet de la Institución materia del estudio, que registra a todos los usuarios morosos, registra la fecha de otorgamiento del crédito, el número del contrato, el nombre del titular, la dirección domiciliaria del titular, el nombre del garante, la dirección domiciliaria del garante, el número telefónico del titular, la fecha de la última cuota pagada y el monto de la deuda.

INFORME DEUDOR DE SERVICIOS ATENDIDOS									
Fecha	Contrato	Titular	Dirección	Garante	Dirección	Teléfono	Ul.Cta Al	Deuda Al	
							20/07/2020	20/07/2020	

Fuente: sistema intranet SBCH.

2.- Aplicación de encuestas a jefes de área y usuarios morosos de los servicios.

Se desarrollará el cuestionario con los jefes de área involucrados en la toma de decisiones para la recuperación de la cartera morosa, especialmente con el Gerente de Negocios, con la Sub Gerente de Servicios Funerarios, con la Sub Gerente de Gestión Inmobiliaria y con la Jefe de la Jefe de la Unidad de Tesorería, para aplicar medidas que conlleven a reducir la morosidad

Se realizará encuestas para recoger información de los usuarios morosos para conocer sus motivos y causas que los han llevado a tener atrasos y deudas impagas en sus amortizaciones mensuales con la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, contribuyendo a la toma de decisiones adecuadas para establecer la estrategia adecuada.

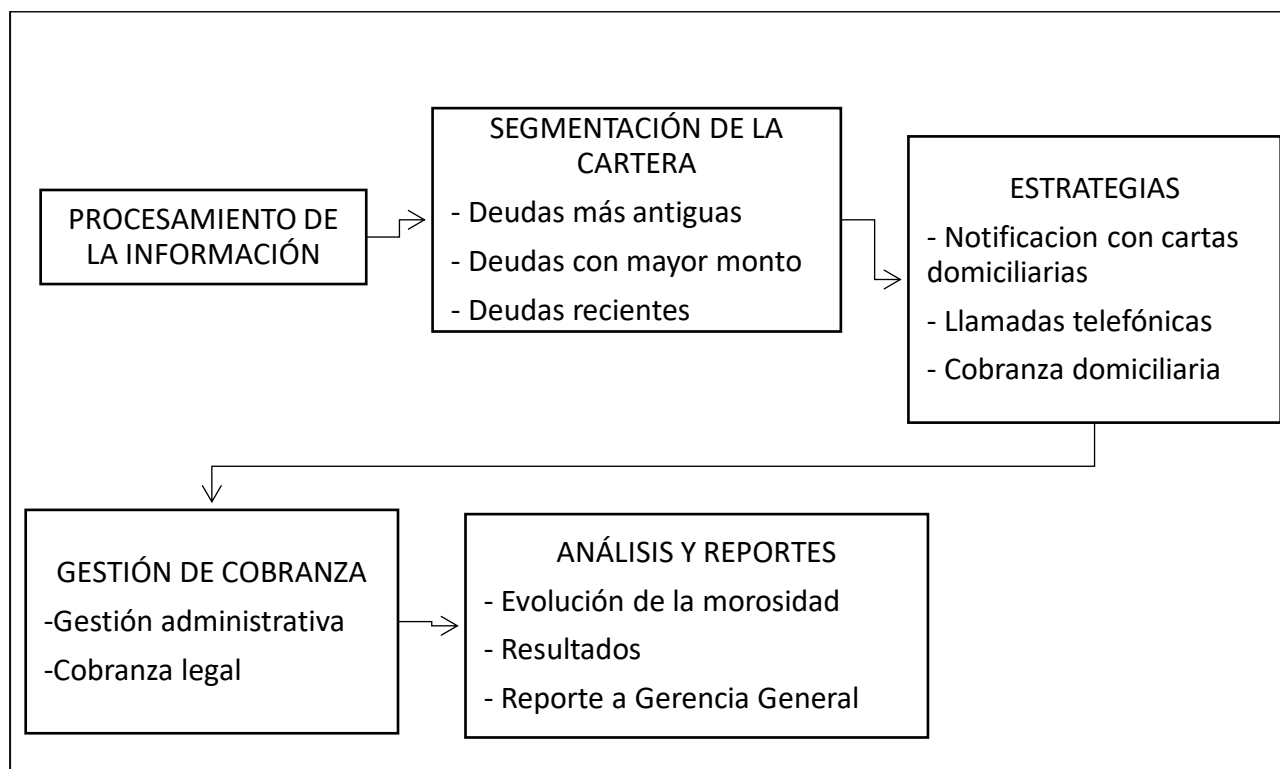
3. Creación de la unidad especializada de cobranza (Resolución).

La creación de la unidad de cobranza y recuperación de la cartera pesada será propuesta al Directorio de la Institución materia del estudio, quien la aprobará en sesión de Directorio y encargara al Presidente que emita una Resolución de Presidencia creando la Unidad de cobranza y recuperación de la cartera pesada que tendrá a un Jefe de área encargado de gestionar la cobranza y recuperación de la cartera pesada, el personal que trabaje en esa área será capacitado cada tres meses en técnicas y estrategias persuasivas y legales para lograr convencer a los morosos el pago se sus deudas.

Tendrá que emitir un informe mensual a la Gerencia General de las actividades que realiza, además de coordinar permanentemente con el área de ventas y de tesorería.

La principal tarea es la de gestionar la cobranza de los servicios que brinda la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo y de reducir la morosidad en la entidad.

Se describe el proceso a seguir para lograr que la recuperación de la deuda impaga.



*Figura 20: Proceso de gestión de cobranza
Elaboración propia*

4. Emisión de cartas domiciliarias a usuarios morosos

Se emitirá una carta de Notificación de Cobranza invitando a los beneficiarios morosos que se acerquen a la oficina a cancelar y/o reprogramar el pago de sus deudas, se debe priorizar la cobranza de las deudas más antiguas, porque se ha demostrado que a más tiempo de una deuda impaga es más difícil lograr que el deudor la cancele, las cartas serán distribuidas de 3:00 p.m. a 7:00 p.m., por los operadores y conductores que laboran en el Departamento de Servicios Funerario Integral en los vehículos asignados a ese Departamento operativo, las cartas se entregarán en la dirección que han señalado los deudores, de no encontrarlos se le entregará a un familiar que reciba la carta y firme el cargo de recepción, es importante lograr que el deudor señale un número telefónico actualizado para las coordinaciones futuras.

De no acercarse a cancelar su deuda, se cursará una segunda carta exigiendo el pago de la deuda, si con la segunda carta el deudor no se acerca a pagar, su expediente pasará al

área legal para una cobranza pre-judicial, y de seguir negándose a pagar se cobrará por la vía judicial.

MODELO DE CARTA DE NOTIFICACION

CARTA DE NOTIFICACION DE COBRANZA N° 001-2020

Fecha.....

Señor(a)

Dirección: Calle

Ciudad.-

De mi consideración:

Me dirijo a Usted, en su calidad de TITULAR del Contrato SERFIN N° ____ de la Categoría “__”, a través de la presente NOTIFICACION, por su incumplimiento de pago al servicio funerario atendido por nuestra representada para sepultar a:_____ el día _____, en el Cuartel _____ N° __-__-___.Fila, adeudando a la fecha S/. ____ (_____ 00/100 soles).

Al no haber cumplido con el cronograma de pago establecido desde _____ cancelado con fecha _____, le otorgamos un plazo de 3 días, a efecto de acercarse a nuestra oficina ubicada en la Calle Elías Aguirre 248 – Of. 7 – Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, como última oportunidad de conciliar la forma y tiempo de pago sin intereses, así mismo le manifestamos nuestro deseo de continuar nuestra relación contractual para la atención de futuros servicios SERFIN, en caso contrario de no acercarse a nuestra oficina estaremos reportando su deuda a la central de riesgo INFOCORP, y a la OFICINA DE ASESORIA LEGAL, a fin de interponer la acción judicial correspondiente, cargándole a usted todos los gastos que se produzcan.

Nos despedimos de Usted esperando que cancele a tiempo su deuda a fin de evitar gastos administrativos y judiciales

Atentamente.-

V° B° Gerente General

Jefe de Departamento Serfin

5. Creación de una plataforma virtual de pago bancario

La creación de esta plataforma de pago virtual se articulará a la cuenta corriente N° 231-121390 de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo con el Banco de la Nación, lo que permitirá que los usuarios paguen sus cuotas y/o deudas desde su celular al Banco de la Nación de los servicios que reciben, además visualicen sus estados de cuenta personalizado mensual, evitando así el atraso y la morosidad.

RECURSO HUMANO

La oficina del área de cobranza y recuperación de la cartera pesada contará con un Jefe de área, una secretaria, dos ejecutores de cobranza con moto lineal, un chofer.

Tabla 22: Recurso humano para el plan de gestión de cobranza

CARGO	TAREA	SUELDO MENSUAL	ACTIVIDADES
1 Jefe de área	Gestionar la cobranza y recuperación de la morosidad	S/ 2,500.00	Planificar Organizar Dirigir Supervisar las actividades en el área
1 Secretaria	Mantener al día la documentación y redactar las cartas de notificación Llamar a los clientes con retraso en sus pagos	1,500.00	Reportar diariamente al Jefe de área el índice de morosidad. Reportar diariamente al jefe del área la eficiencia en la estrategia empleada
2 Ejecutores de cobranza	Notificar en domicilio con cartas Visitar a domicilio a los clientes con atraso de 10 días en sus pagos	1,500.00	Registrar las cartas notificadas Hacer seguimiento a la evolución de las cuentas morosas Cobranza domiciliaria
1 Chofer	Mantener operativa la unidad móvil del área	1,200.00	Conducir a los ejecutores de cobranza a los domicilios a notificar
Total de la nómina		S/8,200.00	

Elaboración propia

Tabla 23

Recursos económicos para 6 meses

Recursos económicos para 6 meses del área de cobranza y recuperación de cartera pesada		
Descripción	Cantidad	S/.
Nómina de trabajadores	5	49,200.00
Uso de vehículo	1	5,000.00
Combustible/ petróleo	60 galones	700.00.
Muebles y enseres	varios	7,200.00
Equipos tecnológicos	5	7,900.00
Útiles de escritorio		1,000.00
Total		142,100.00

Elaboración propia

RESULTADO:

El resultado a obtener es reducir la morosidad en el 15% para los primeros 6 meses, que equivale a S/. 410,470.55

Del análisis del estudio y los resultados arrojados mediante la observación del problema, la encuesta a los trabajadores, de la publicación en los medios periodísticos y de su página Web de la Institución objeto del estudio se puede determinar que:

1.- Hay una abultada cartera pesada que viene desde el año 1,989 que cada vez se hace difícil la recuperación tanto que hay S/. 1'025,079.21 soles de cobranza dudosa en la Sub Gerencia De Gestión Inmobiliaria, es decir ex inquilinos que ya no siguen arrendando locales de la Sociedad de Beneficencia porque han sido desalojados por falta de pago, y otros han abandonado los locales sin pagar, es el caso que en departamento Serfin también se registra deudas por servicios Serfin atendidos en el año 1,989 que hasta ahora no cancelan y que a pesar que se les envía notificaciones para que se acerquen a la oficina de la entidad, muchos hacen caso omiso a ellas.

Por eso se debe tener mucho cuidado al momento de alquilar un local casa, local o stand comercial, se debe tener toda la documentación necesaria del inquilino, firmar el contrato de arriendo antes de darles la llave, tener los instrumentos legales en el contrato para accionar y cobrar las garantías prendarias y proceder al desalojo antes que interpongan un proceso legal que resulta engorroso su desalojo.

Proceso para alquilar un local comercial o para otorgar un servicio Serfin

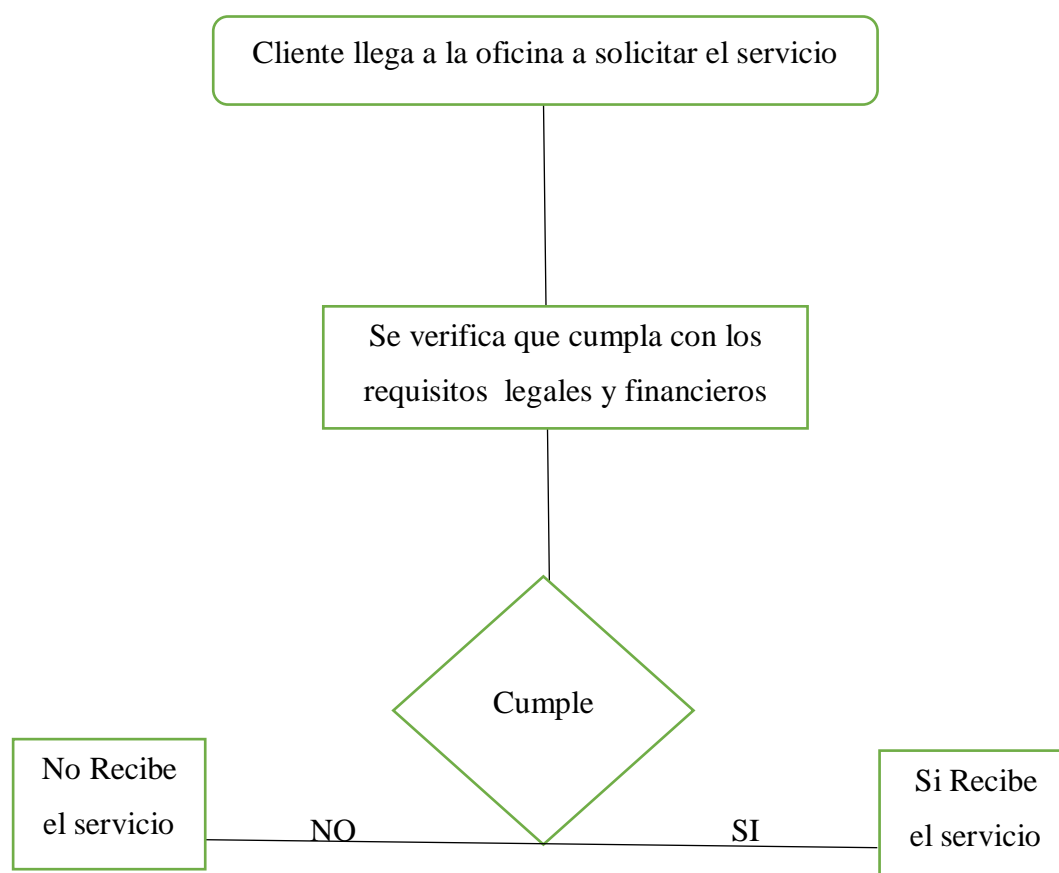


Figura 21: Proceso de atención de un servicio

2.- Se requiere implementar la propuesta de crear el área de cobranza y recuperación de la cartera pesada para que se aboque a gestionar la deuda impaga de los inquilinos y beneficiarios de los servicios que brinda la institución con personal especializado que utilice herramientas, técnicas, estrategias y logística adecuada para la recuperación del 2.5% mensual de la morosidad y cumplida la meta se incentive a los encargados del área con el 3% de los ingresos que superen la meta del área fijada, para medir la eficiencia en la gestión de cobranza se debe:

Cursar 10 cartas diarias de notificación de cobranza a los clientes morosos.

Realizar 20 llamadas diarias a los clientes morosos que no hacen caso a las cartas de notificación, medir la cantidad de respuesta favorable de las cartas y llamadas emitidas entre clientes morosos que se acercan a pagar su deuda.

$$\frac{\text{Clientes morosos que se acercan a pagar sus deudas}}{\text{Llamadas y/o cartas de notificación de cobranza}} =$$

También se debe hacer seguimiento diario de la respuesta de los morosos a las llamadas y/o cartas de notificación de cobranza para que el deudor entienda que se va a seguir notificando en caso no se acerque a la oficina de la Sociedad de Beneficencia a cancelar su deuda.

La propuesta de un Plan de Gestión de Cobranza se debe implementar con la organización de una oficina especializada que se haga cargo de la cobranza de todas las deudas que tiene los morosos con todas las áreas productivas, es decir los inquilinos que deben por merced conductiva de los locales comerciales y de vivienda, por arbitrios municipales, por el uso de la energía eléctrica en la “Galería la Plazuela”, por los créditos otorgados para la compra de los nichos en el cementerio “El Carmen”, a los padres de familia que deben las mensualidades por la educación de sus hijos en la Institución Educativa “Vicente de la Vega”, la deuda morosa de los beneficiarios del Servicio funerario Integral

Las acciones que se deben implementar en la oficina de cobranza:

- Se debe respetar la política de crédito y ser exigente con la presentación de los documentos que garanticen la cobranza del crédito o del arriendo del local comercial.
- Realizar llamada telefónica a los clientes con atraso en sus pagos
- Enviar mensajes de texto, y usar las redes sociales para comunicar a los clientes la próxima fecha de pago.
- Enviar cartas de notificación a los clientes morosos para invitarlos a acercarse a la oficina a cancelar o fraccionar su deuda.
- Los clientes que no hagan caso a las cartas de notificación serán derivados al área legal para enviar cartas pre- judiciales avisando del inicio de un proceso legal para el cobro de la deuda.
- En la Actualidad las unidades productivas cobran las deudas morosas con su personal asignado a las tareas administrativas, por lo que se propone contratar una secretaria en el Departamento Serfin para que redacte las cartas de notificación a los clientes morosos, les haga seguimiento a la evolución de sus pagos a través del sistema Serfin con llamadas telefónicas y reiteración de cartas de notificación de cobranza.

3.- Los datos que se expresan en este trabajo de investigación se obtuvieron del sistema intranet de la institución, del cuestionario que se formuló a través de una encuesta a los trabajadores del área de cobranza con autorización del Gerente General y a los beneficiarios de los servicios que brinda la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, por lo tanto, son válidamente fiables y comprobables por expertos que validan los instrumentos aplicados en esta Tesis.

4.3. Se validó el Plan de Gestión de Cobranza propuesto

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS Y PROPUESTA REALIZADA

Yo, **OSWALDO ALBERTO MENDOZA OTINIANO, DR. EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**, mediante la presente hago la sugerencia para validar la propuesta e instrumento utilizado para la recolección de datos de la Tesis que lleva como Título **“PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO”**, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración & Marketing, realizado por el estudiante de la Universidad de Lambayeque Sr. Juan Anselmo Vásquez Manayay, del cual reúne los requisitos para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto son aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la Tesis.



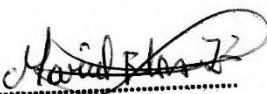
OSWALDO ALBERTO MENDOZA OTINIANO
DR. EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

Chiclayo, 17 de agosto de 2020

Validación de la propuesta e instrumento de recolección de datos por el Presidente del Directorio de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo y Docente de la FACEAC – UNPRG

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS Y PROPUESTA REALIZADA

Yo, **REYNA MARIEL FLORES ZUÑIGA, MAG. EN GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA**, mediante la presente hago la sugerencia para validar la propuesta e instrumento utilizado para la recolección de datos de la Tesis que lleva como Título **“PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO”**, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración & Marketing, realizado por el estudiante de la Universidad de Lambayeque Sr. Juan Anselmo Vásquez Manayay, del cual reúne los requisitos para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto son aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la Tesis.



Mag. Reyna M. Flores Zúñiga
CPPe. 0317909

Chiclayo, 17 de agosto de 2020

Validación de la propuesta e instrumento de recolección de datos por parte de la Mag. Reyna Mariel Flores Zúñiga, ex Administradora (e) de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Lambayeque, y ex Directora (e) de la Dirección de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral de Lambayeque

V. Discusión

Gestión de Cobranza

Según los resultados obtenidos en la variable independiente (Gestión de Cobranza) específicamente en la dimensión Cobranza el 67% de los encuestados está de acuerdo que la entidad debe tener un área para comunicarse, hacerles recordar su próxima fecha de pago, también negociar con clientes morosos por el email, internet, redes sociales, etc. con la finalidad de hacer seguimiento a la conducta del cliente y evitar que caiga en morosidad

Isabel (2015) en su Tesis “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la Zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A., estudia los problemas de morosidad de pagos de servicios en EPSEL S.A – Ferreñafe, señala que se debe utilizar la tecnología para comunicarse, monitorear y estar cerca de los clientes, especialmente de los clientes morosos.

Siguiendo con la discusión de resultados en la misma dimensión tipos de cobranza el 70% de trabajadores encuestados está de acuerdo que la Entidad debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa que permita centralizar la deuda morosa de todas las áreas productivas.

Con toda claridad se puede observar que la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo no tiene un plan establecido para la cobranza de los padres de familia morosos, lo mismo sucede con los morosos que alquilan stand comerciales, viviendas y locales comerciales, aunado a ello los que no pagan de forma oportuna por los servicios atendidos en el Departamento Serfin que sepulta a sus fallecidos en el Cementerio “El Carmen”.

Ramos P. (2012): Define que cobranza es un proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

Esto incluye el pago de documentos como Facturas Pagares Letras de cambio Otros títulos valores Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes, por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración.

Finalmente el 60% de los encuestados Considera que no existe una buena gestión de cobranza en la oficina de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo, motivo que da para hacer la propuesta del presente trabajo de investigación.

Lardents (1981), la operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible documentado o no (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero, cheque u orden de pago.

Morosidad

En la variable dependiente (Morosidad), específicamente en la dimensión Crédito no señala el 80% de trabajadores encuestados que se debe emplear indicadores de recuperación de los créditos con la finalidad de tener un horizonte medible de la eficiencia en el trabajo, y para corregir cualquier proceso que no esté dando los resultados esperados, además con los

indicadores se va a verificar la eficiencia de los responsables de cada tarea encomendada en la gestión de recuperación de la cartera morosa.

Periodo Promedio de cobro = $\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días al año} / \text{Ventas al crédito}$
Morales (2014), señala: “Es el número de días que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo durante un periodo determinado”.

Gitman y Zutter (2012), manifestó:

El periodo promedio de cobro es el número de días promedio que las ventas a crédito se encuentran pendientes de pago y está compuesto por dos factores. El primero considera el tiempo desde la venta hasta que el cliente envía el pago. El segundo toma en cuenta el tiempo para la recepción, el proceso, y el cobro del pago una vez que el cliente lo envía.

Morales (2014) indicó:

Es un indicador que muestra si la empresa manifiesta una dificultad con las cuentas por cobrar, tenemos como ejemplo una empresa con términos de crédito de 30 días se esperaría que su periodo promedio de cobro menos el tiempo que demora la recepción, el procesamiento y cobro sea iguales o menores a 30 días. En el caso, que el periodo de cobro sea mayor a 30 días.

Se debe trabajar con indicadores de cobranza para monitorear y medir la eficacia y eficiencia en la gestión, con los indicadores se tendrá una base sólida para ir mejorando cada día y cumplir con el objetivo y la misión encomendada.

Se debe tener en cuenta al 72% de los trabajadores encuestados que están de acuerdo llamar telefónicamente y enviar mensajes a través de las redes sociales a los clientes un día antes del vencimiento para hacerles recordar su fecha de pago con la finalidad de sensibilizarlos y recordarles su compromiso de pago, que en la fecha no se realiza de forma regular ni con el personal indicado para ello

Gitman y Zutter (2012) manifestó: Entre las técnicas más comunes de cobro tenemos:
Cartas: Consiste en enviar una carta formal y reportes, manifestando al cliente que tiene una cuenta vencida. Asimismo indicando que si la cuenta no se cancela en un determinado periodo de tiempo después de que se envió la carta, se vuelve a reenviar una segunda carta en tono más severo.

Llamadas Telefónicas: Después de haber enviado cartas y no se tienen éxito, se realizan llamadas telefónica para solicitarle al cliente el pago inmediato de su deuda. En caso, el cliente indica una excusa razonable indicando el retraso de su pago, es posible extender el periodo de pago. Igualmente se puede realizar una llamada por el abogado del vendedor.

Visitas personales: Es una de las técnicas más usadas en el crédito de consumo, pero también es empleada por los proveedores industriales. Consiste en enviar una persona de cobranza para confrontar al cliente y el cobro puede realizarse en el lugar es eficaz.

Agencia de cobro: Después de varios intentos fallidos la empresa decide enviar las cuentas incobrables a una agencia especializada en cobro o a un abogado de cobranza. Los honorarios por este servicio suele ser costosos.

Acción legal: Puede darse de manera directa o indirecta es considerada el paso más drástico. La acción que se toma es legal, directa y costosa conlleva al deudor a la quiebra sin que esto garantice la recepción final del monto vencido.

Finalmente el 80% de las personas encuestadas señalan que se debe utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito para ir evaluando el avance en la reducción de la cartera morosa, los datos que señalen los indicadores van a ir dando la pauta a seguir con la gestión de recuperación de la deuda morosa y por consiguiente se puede ir mejorando cada vez el proceso, la estrategia y las tácticas de cobranza a cada uno de los deudores morosos, sin dejar de lado ingresar a la era digital para modernizar la cobranza considerando que ahora cada vez son las personas que pagan con tarjeta, además que se debe ampliar el horario de recaudación en la ventanilla de pagos de la institución desde las 7:30 a.m. hasta las 5:00 p.m.

Isabel (2015) en su Tesis “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la Zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A., estudia los problemas de morosidad de pagos de servicios en EPSEL S.A – Ferreñafe; y para ello propone estrategias de cobranza, realiza una investigación de tipo descriptiva - correlacional – propositiva donde encuesta a los empleados de la oficina y también a los usuarios del servicio de E.P.S.E.L. S.A. ZONAL FERERÑAFE, recomienda que se plantee tácticas de cobranza en mejora de la morosidad de pagos de servicios en EPSEL S.A – Ferreñafe.

VI. Conclusiones

1.- La situación actual de la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo presenta un alto índice de morosidad que data desde el año 1989, en la que según el sistema intranet institucional al 30 de junio de 2020 reporta S/. 3'761,549.57 que se debe cobrar.

2.- Se debe organizar el área de cobranza y recuperación de cartera pesada para que se preocupe en la recuperación de la deuda acumulada por más de 30 años y que cada día se incrementa por condiciones y factores externos como la aparición del virus Covid 19 que ha causado el cierre de empresas y la pérdida de trabajo de muchos independientes que alquilan

locales comerciales a la institución, se debe gestionar una alianza estratégica con un banco nacional para cobrar con tarjetas de crédito y débito, además de la red de cajeros y agencias bancarias a nivel nacional.

3.- Finalmente la validación del plan de gestión de cobranza se debe realizar a efectos de medir el impacto en la reducción de la morosidad en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo.

VII. Recomendaciones

1.- Implementar un plan de gestión de cobranza en la entidad que se proponga reducir el 2.5% mensual de la morosidad con personal especializado y con conocimiento de cobranza de cartera pesada para que se aboque a gestionar la cobranza a los deudores en general, poniéndose énfasis en recuperar las deudas más antiguas.

2.- Arrendar un local comercial o brindar un servicio Serfin cuando el solicitante acredite certeramente que tiene las condiciones económicas para pagar en el plazo acordado y exigir toda la documentación que sustente la seguridad de pagar, así también el aval tiene que presentar todos los documentos exigidos para que sea aceptado como tal.

3.- Se debe implementar el uso de las redes sociales y llamadas telefónicas para hacerles recordar su fecha de pago los deudores un día antes de su vencimiento.

4.- Gestionar una alianza estratégica con un banco para que los clientes puedan hacer sus pagos en su red de oficinas y cajeros a nivel nacional de manera fácil y oportuna y evitar tener que enviar dinero a un familiar para que pague en nuestras oficinas, ya que a veces los familiares se olvidan de pagar las cuotas y los titulares de los contratos caen en morosidad por no estar en la ciudad de Chiclayo y no pueden venir a pagar personalmente.

VIII. Referencias bibliográficas

- Arroyo, F.y Rodriguez, Wilder, (2018). Tesis “Las políticas de gestión de cobranza y su incidencia en la situación económica y financiera de la sociedad de beneficencia pública de Trujillo, La Libertad, año 2017”, (Tesis de pregrado) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Aznar, V. e. (2005). *Amazon.com*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books>
- Brachfield, J. (2008). *Cómo vender a crédito y cobrar sin contratiempos*. Primera Edición. España: Ediciones Gestión 2000.
- Dr. Sampieri, R., Dr. Fernández C., Dra.Baptista, M. (2010) *Metodología de la Investigación*.
- Ettinger y Goliet (2000). *La cobranza y sus estrategias*. Primera Edición, España: Ediciones Gestión 1998.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su libro *Metodología de la investigación*. 6ª edición.
- Isabel, (2015). Tesis “Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la Zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A”, (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.
- Leonel, (2016). Tesis *estrategias de cobranza y su relación con la morosidad en la entidad financiera Mi Banco- Jaén 2015*. (Tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán.
- Medina, (2015). Tesis *Modelo de gestión y procedimientos para controlar y reducir la cartera en una empresa aseguradora, caso aseguradora del sur* (Tesis de pregrado) Universidad Pontificia Universidad Católica, Ecuador.
- Melnik, D., y Pereira, M., (2006) *Bases para la Administración Financiera, Organización y servicios*, Edit. Alfaguara, Argentina
- Meregildo Guevara, (2019). Tesis *Políticas de cobranza y su incidencia en la situación financiera de la empresa distribuidora Carranza Hnos S.A.C. 2017*, (Tesis de pregrado), Universidad de Trujillo.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. 3º edición. Perú. Editorial e imprenta Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ruíz Ballena, (2017). Tesis “Propuesta de un plan de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes del colegio particular peruano canadiense E.I.R.Ltda. Chiclayo – 2017”, (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán.

Salazar, (2015).Tesis Modelo de Gestión por Procesos para Reducir el Indicador de Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. (Tesis de Maestría) Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador

IX. Anexos

Cuestionario que sirvió para encuestar a los trabajadores

PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información con fines investigativos respecto a algunos factores importantes que han contribuido a la morosidad en la Institución, por favor lea cada uno de los ítems y responda marcando con una “X” la alternativa que usted considere conveniente considerando las siguientes alternativas:

NOTA: Para cada pregunta se considera un puntaje del 1 al 5

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	ITEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe una buena gestión de cobranza en la oficina SBCH?					
2	¿Considera que la SBCH tiene un alto índice de morosidad?					
3	¿Considera necesario reducir con urgencia la morosidad en la SBCH?					
4	¿Considera que la morosidad afecta económicamente a la SBCH?					
5	¿Considera que hay recesión económica y por esa razón no pagan los morosos?					
6	¿Considera elevado el costo de los servicios funerarios que brinda, y del alquiler de los locales de la SBCH?					
7	Considera óptimo el mantenimiento que se les da a los locales de la SBCH?					
8	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área para comunicarse, y negociar con clientes morosos por el email, internet, redes sociales, etc.?					
9	¿Considera Ud. que la SBCH debe hacer una alianza estratégica con un banco para cobrar por los servicios que brinda?					
10	¿Considera adecuado sistematizar la cobranza a los morosos para lograr un acuerdo extrajudicial?					

11	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa?					
12	¿Considera necesario llamar telefónicamente y enviar mensajes a través de las redes sociales a los clientes un día antes del vencimiento para hacerles recordar su fecha de pago?					
13	¿Considera adecuado utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito?					
14	¿Considera adecuado cobrar en su domicilio a los clientes morosos?					
15	¿Considera Ud. Que el inquilino debe firmar el contrato de arrendamiento antes que ingrese a una casa o local comercial?					
16	¿Considera Ud. Que se deben exigir todos los documentos de garantía de pago antes de la firma del contrato de arrendamiento?					
17	¿Considera Ud. Que los contratos tienen todas las cláusulas para resolverlos a favor de la SBCH?					
18	¿Considera que se debe publicar en la página web los requisitos para alquilar los locales comerciales, inmuebles y para otorgar el servicio funerario?					

FICHAS DE VALIDACIÓN

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO ENCUESTA - TRABAJADORES

PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO

Responsable: Juan Anselmo Vásquez Manayay

Indicaciones: Señor(a) especializado(a) les pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario de la encuesta que le muestro, marque con un aspa en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera un puntaje del 1 al 5

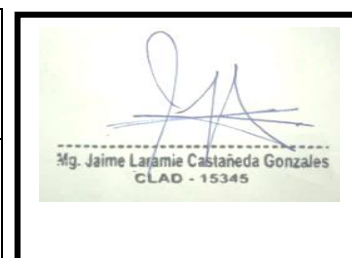
1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	ITEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe una buena gestión de cobranza en la oficina SBCH?		X			
2	¿Considera que la SBCH tiene un alto índice de morosidad?		X			
3	¿Considera necesario reducir con urgencia la morosidad en la SBCH?		X			
4	¿Considera que la morosidad afecta económicamente a la SBCH?		X			
5	¿Considera que hay recesión económica y por esa razón no pagan los morosos?					
6	¿Considera elevado el costo de los servicios funerarios que brinda, y del alquiler de los locales de la SBCH?		X			
7	Considera óptimo el mantenimiento que se les da a los locales de la SBCH?		X			

8	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área para comunicarse, y negociar con clientes morosos por el email, internet, redes sociales, etc.?	X			
9	¿Considera Ud. que la SBCH debe hacer una alianza estratégica con un banco para cobrar por los servicios que brinda?	X			
10	¿Considera adecuado sistematizar la cobranza a los morosos para lograr un acuerdo extrajudicial?	X			
11	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa?	X			
12	¿Considera necesario llamar telefónicamente y enviar mensajes a través de las redes sociales a los clientes un día antes del vencimiento para hacerles recordar su fecha de pago?	X			
13	¿Considera adecuado utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito?	X			
14	¿Considera adecuado cobrar en su domicilio a los clientes morosos?	X			
15	¿Considera Ud. Que el inquilino debe firmar el contrato de arrendamiento antes que ingrese a una casa o local comercial?	X			
16	¿Considera Ud. Que se deben exigir todos los documentos de garantía de pago antes de la firma del contrato de arrendamiento?	X			
17	¿Considera Ud. Que los contratos tienen todas las cláusulas para resolverlos a favor de la SBCH?	X			
18	¿Considera que se debe publicar en la página web los requisitos para alquilar los locales comerciales, inmuebles y para otorgar el servicio funerario?	X			

Recomendaciones: _____

Apellidos y nombres	Castañeda Gonzales Jaime Laramie
Título Y/o grado académico	Licenciado en Administración Maestro en docencia universitaria



FICHAS DE VALIDACIÓN
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO ENCUESTA - TRABAJADORES

PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA
MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE
CHICLAYO

Responsable: Juan Anselmo Vásquez Manayay

Indicaciones: Señor(a) especializado(a) les pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario de la encuesta, que le mostramos marque con un aspa en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera un puntaje del 1 al 5

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	ITEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe una buena gestión de cobranza en la oficina SBCH?		X			
2	¿Considera que la SBCH tiene un alto índice de morosidad?		X			
3	¿Considera necesario reducir con urgencia la morosidad en la SBCH?		X			
4	¿Considera que la morosidad afecta económicamente a la SBCH?		X			
5	¿Considera que hay recesión económica y por esa razón no pagan los morosos?					
6	¿Considera elevado el costo de los servicios funerarios que brinda, y del alquiler de los locales de la SBCH?		X			
7	Considera óptimo el mantenimiento que se les da a los locales de la SBCH?		X			

8	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área para comunicarse, y negociar con clientes morosos por el email, internet, redes sociales, etc.?	X			
9	¿Considera Ud. que la SBCH debe hacer una alianza estratégica con un banco para cobrar por los servicios que brinda?	X			
10	¿Considera adecuado sistematizar la cobranza a los morosos para lograr un acuerdo extrajudicial?	X			
11	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa?	X			
12	¿Considera necesario llamar telefónicamente y enviar mensajes a través de las redes sociales a los clientes un día antes del vencimiento para hacerles recordar su fecha de pago?	X			
13	¿Considera adecuado utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito?	X			
14	¿Considera adecuado cobrar en su domicilio a los clientes morosos?	X			
15	¿Considera Ud. Que el inquilino debe firmar el contrato de arrendamiento antes que ingrese a una casa o local comercial?	X			
16	¿Considera Ud. Que se deben exigir todos los documentos de garantía de pago antes de la firma del contrato de arrendamiento?	X			
17	¿Considera Ud. Que los contratos tienen todas las cláusulas para resolverlos a favor de la SBCH?	X			
18	¿Considera que se debe publicar en la página web los requisitos para alquilar los locales comerciales, inmuebles y para otorgar el servicio funerario?	X			

Recomendaciones:

Apellidos y nombres	MENDOZA OTINIANO OSWALDO ALBERTO
Título Y/o grado académico	C.P.C Y ABOGADO, DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA



FICHAS DE VALIDACIÓN

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO ENCUESTA - TRABAJADORES

PLAN DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO

Responsable: Juan Anselmo Vásquez Manavay

Indicaciones: Señor(a) especializado(a) les pido su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los Ítems del cuestionario de la encuesta que le muestro, marque con un aspa en el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional demostrando si cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

NOTA: Para cada pregunta se considera un puntaje del 1 al 5

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

N°	ITEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe una buena gestión de cobranza en la oficina SBCH?		X			
2	¿Considera que la SBCH tiene un alto índice de morosidad?		X			
3	¿Considera necesario reducir con urgencia la morosidad en la SBCH?		X			
4	¿Considera que la morosidad afecta económicamente a la SBCH?		X			
5	¿Considera que hay recesión económica y por esa razón no pagan los morosos?					
6	¿Considera elevado el costo de los servicios funerarios que brinda, y del alquiler de los locales de la SBCH?		X			
7	Considera óptimo el mantenimiento que se les da a los locales de la SBCH?		X			

8	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área para comunicarse, y negociar con clientes morosos por el email, internet, redes sociales, etc.?	X			
9	¿Considera Ud. que la SBCH debe hacer una alianza estratégica con un banco para cobrar por los servicios que brinda?	X			
10	¿Considera adecuado sistematizar la cobranza a los morosos para lograr un acuerdo extrajudicial?	X			
11	¿Considera Ud. Que la SBCH. Debe tener un área responsable de la recuperación de toda la cartera morosa?	X			
12	¿Considera necesario llamar telefónicamente y enviar mensajes a través de las redes sociales a los clientes un día antes del vencimiento para hacerles recordar su fecha de pago?	X			
13	¿Considera adecuado utilizar indicadores de cobranza y evidencias para la recuperación del crédito?	X			
14	¿Considera adecuado cobrar en su domicilio a los clientes morosos?	X			
15	¿Considera Ud. Que el inquilino debe firmar el contrato de arrendamiento antes que ingrese a una casa o local comercial?	X			
16	¿Considera Ud. Que se deben exigir todos los documentos de garantía de pago antes de la firma del contrato de arrendamiento?	X			
17	¿Considera Ud. Que los contratos tienen todas las cláusulas para resolverlos a favor de la SBCH?	X			
18	¿Considera que se debe publicar en la página web los requisitos para alquilar los locales comerciales, inmuebles y para otorgar el servicio funerario?	X			

Recomendaciones:

Apellidos y nombres	FLORES ZÚÑIGA REYNA MARIEL
Título Y/o grado académico	LICENCIADA EN EDUCACIÓN, MAG. EN GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA



Carta de la Sub Gerente de Gestión Inmobiliaria que señala las deudas por cobrar de Enero a Junio 2020



SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO

"Año de la Universalización de la Salud"

Chiclayo, 27 de Julio del 2020

CARTA N° 115-2020/SBCH-SGGI

Señor:

Bach. JUAN A. VÁSQUEZ MANAYAY
Mz. "F" Lt. 09 del PP.JJ. Portada de las Américas
Ciudad.

ASUNTO: Remite información solicitada.

REF. : Solicitud del 13/07/2020

De nuestra consideración:

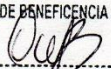
Tengo a bien saludarlo cordialmente y en relación al documento de la referencia hacerle llegar adjunto al presente la información solicitada tal como se detalla a continuación:

1. N° de predios de la SBCH: 42 predios
2. N° de inmuebles para alquilar: 138 de los cuales 101 están ocupados, por lo tanto se cuenta con 101 inquilinos activos.
3. Deuda total de alquiler de inmuebles al 31 de enero 2020.....09 folios.
4. Deuda total de alquiler de inmuebles al 29 de febrero 2020.....09 folios.
5. Deuda total de alquiler de inmuebles al 31 de marzo 2020.....09 folios.
6. Deuda total de alquiler de inmuebles al 30 de abril 2020.....09 folios.
7. Deuda total de alquiler de inmuebles al 31 de mayo 2020.....09 folios.
8. Deuda total de alquiler de inmuebles al 30 de junio 2020.....09 folios.

Es todo cuanto remito a usted, para su conocimiento y fines.

Atentamente.

SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE CHICLAYO


C.P.C. Hanny Jaanne Ramos Suárez
SUB GERENTE DE GESTIÓN INMOBILIARIA

C.c. Gerencia de Negocios, Archivo.-

TRAMITE N° 203064.003

ELIAS AGUIRRE N° 248 Telf. 074 - 231577 CENTRAL TELF. 074 - 233691 - CHICLAYO

Página Web: www.sbch.gob.pe

Correo Electrónico beneficienciasbch@sbch.gob.pe